

# **İŞLETME BECERİLERİ GRUP ÇALIŞMASI**

**METİN ARSLAN**

**BİRECİK, 2022**

## ÖNSÖZ

İş hayatında, işletmelerin kurulma, büyüme ve varlıklarını sürdürmesi ancak uzmanlarca yönetilmesine bağlıdır. İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak toplu yaşamaları, ihtiyaçlarını birlikte karşılama mecburiyeti ile hedeflerine ulaşmak için aralarında iş birliği yaparlar. Bu birliklilik insana münhasır ve evrensel olan yönetim faaliyeti ile yürütülür.

Toplumunu şekillendiren ana akım burjuva kapitalist ekonomi (sözde) bilimi, bugünkü haliyle sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplum hayatına faydası olmayan ideolojik bilgilerdir. Bu konuda rehberlik eden yoksa bilimsel bilgi ile bilimsel gözükten ideolojik bilgiyi birbirinden ayırmak zordur. Birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde ve kendine yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarla dizayn edilen kapitalist sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir.

Global kapitalist düzen, coğrafi keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi, devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz ve kendine bağımlı gelişim sonu birçok global sorunu da beraberinde getiriyor. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile arayışını sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

İnsanlığın gelişimine bağlı olarak nitelikli bilgiyi güvenilir kanallardan elde etme ihtiyacı artmaktadır. Bir insan birçok bilimde uzman olamaz. Bilim, fikirlerin birleşmesiyle ortaya çıkar ve zamanla gelişerek mükemmelleşir. Önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilip sonraki nesillere aktararak mükemmelle doğru gider. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa, kumazca, ketum, sistemli intihal ederek, kendi buluşu gibi buna uyan bir tarih yazmıştır. Bilim, **“efradımı cami, ağyarını mâni”** olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, meseleyi tam olarak anlatmak, onda olan tüm özellikleri toplayıp, olmayan tüm özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu, sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir.

Bilimin, hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında gelişmiştir. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini bilimden alacak, hüküm ve kuvvet bilimin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenip faydalı kullananlar başarılı olacaktır. Bilim insanları, bilim konularını toplumun tabanına yayacak şekilde daha anlaşılır hale getirmelidir. Bilimsel endişelerle konuları anlaşılır olmaktan çıkarıp kendilerine münhasır hale getirerek ayrıcalıklı bir sınıf oluşturmamalıdır. Bilimin kolektif yapıldığı dünyada toplumlar dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, **“sürekli öğrenme ve kendini geliştirme”** isteğidir. Öğretimle eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) olur. Öğretimde; **“hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”**, **“akla kapı açılır, fakat ihtiyar elden alınmaz”** ve **‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriylim’** anlayışı yerleşmeli. Okula, müfredatı ve öğreticiye bağımlılıktan kurtulma, zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat yeni nesle öğrenme kolaylığı sağlayarak kabiliyetlerini de artırıyor. Düşünme becerisi, eleştiri, analizci yaklaşım ve sosyal beceriler kazanarak bunu global ölçekte kullanma öğrenimle gerçekleşir. Bu global eğilimleri izleyen, statükodan arındırılmış, geleceğin ihtiyacına uygun, dinamik bir eğitim sistemiyle olur.

Organizasyonda görev alan kişi, mesleğini başarılı şekilde yürütmek için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutum geliştirir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal becerileri, geleceğin temel özellikleridir. İnsan, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini yükseltebilir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler.

İşletme becerileri konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere yer veriliyor. Bilinçlenmeyle, toplumun yönetim ve sistemleri eleştirmeleri ve artan memnuniyetsizlikle güç otoriteleri yeni arayışlara yöneliyor.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. **“Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.”** Dünyanın çözümleri bu günün sorunu olabilir. İş yapma şeklinin değişimi ile birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor. Bu konularda Türkiye birçok sorununu kendi imkânlarıyla çözme kapasitesine sahiptir.

Her bilim, disiplin ve düşünce kendi literatürüne has orijinal mefhumları, kelimeleri, üslubuyla ifade edilir, anlaşılır ve anlatılır. İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurarak grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini yönetme ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalara yer verilecektir.

Gelişen ve globalleşen dünyada, çatışmanın yönetimi, kişisel ve kurumsal iletişim, insan ilişkileri, iş ahlakı, sosyal sorumluluk, motivasyon, performans, organizasyon geliştirme, zaman yönetimi, iş görüşmeleri ve iş hayatında başarı gibi konuları kavramayı sağlamaktadır. Grup çalışmalarıyla, iş hayatından kaynaklanan sorunları örnek olaylarla tartışmaları sağlanmalıdır. Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi yanında, geniş perspektiften bakıp çok yönlü değerlendirme, alternatif düşünme, analiz, sentez ve eleştirel yaklaşımlar geliştirmeye yardımcı olmayı hedefliyoruz.

Bu eser, kişisel öğrenme yaklaşımıyla yüz yüze, açık ve uzaktan öğretime uygun hazırlanmış bir ders notu niteliğinde olup on dört bölümden oluşmaktadır.

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>2</b>
<b>1. İŞLETME YÖNETİMİ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi .....	6
1.2. Ekonominin İşleyişi.....	10
1.3. Ekonomik Sistemler.....	12
1.4. İhtiyaç Kavramı.....	17
1.5. İşletme Kavramı.....	19
1.6. Üretim Faktörleri.....	21
1.7. İşletmenin İşlevleri.....	24
1.8. İşletme Yönetimi.....	25
1.9. Yönetimin Temel İşlevleri .....	27
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları	35
<b>2. İŞLETMELERDE SORUN VE SORUN ÇÖZME</b> .....	<b>36</b>
2.1. İşletmede Sorun.....	36
2.2. Kurumsal Sorunların Nedenleri .....	36
2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri.....	38
2.4. Organizasyonlarda Sorun Çözme Süreci.....	39
2.5. Organizasyon İçi Güç Mücadeleleri.....	40
2.6. Organizasyonlarda Yöneticilik ve Liderlik.....	42
2.7. Motivasyon ve Duygu Yönetimi .....	44
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları	46
<b>3. KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ</b> .....	<b>47</b>
3.1. Çatışma Kavramı.....	47
3.2. Kurumsal Çatışma.....	47
3.3. Kurumsal Çatışma Türleri.....	49
3.4. Çatışmanın Kurumlara Sağlayacağı Fayda ve Zararlar.....	52
3.5. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi .....	52
3.6. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı .....	53
3.7. Çatışmanın Çözümünde Liderliğin Rolü.....	54
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	54
<b>4. İLETİŞİM İŞLEVİ</b> .....	<b>55</b>
4.1. İletişim Sistemi.....	55
4.2. İletişim Sürecinin Unsurları.....	55
4.3. İletişim Türleri .....	56
4.4. İletişim Şekilleri.....	56
4.5. Kurumsal İletişim Araçları .....	57
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	58
<b>5. TOPLANTI YÖNETİMİ</b> .....	<b>60</b>
5.1. Toplantı Yönetimi .....	60
5.2. Toplantıya Duyulan İhtiyacın Nedenleri .....	60
5.3. Toplantı Türleri.....	60
5.4. Toplantılarda Verimlilik.....	61
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları	62
<b>6. ORGANİZASYONDA GRUPLAR</b> .....	<b>63</b>
6.1. Organizasyonlarda Gruplar .....	63
6.2. Grupların Temel Özellikleri.....	63
6.3. Grupların Temel İşlevleri .....	63
6.4. Kişilerin Gruplara Katılma Nedenleri .....	64
6.5. Grupların Organizasyonlara Etkileri .....	64
6.6. Grup Türleri .....	64
6.7. Grup Normları ve Grup Dinamiği .....	66
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları	66

<b>7. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLERİ .....</b>	<b>67</b>
7.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler .....	67
7.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri .....	67
7.2.1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama .....	67
7.2.2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklim ve Kültürü Oluşturma .....	67
7.2.3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi .....	68
7.2.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi .....	69
7.2.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim .....	69
7.3. Astların Üstlerle Başarılı Olma Yöntemleri .....	71
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	71
<b>8. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER.....</b>	<b>72</b>
8.1. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler .....	72
8.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkilerin Sürdürülüş Şekilleri .....	72
8.2.1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar .....	72
8.2.2. Üstlerde Güç ve Yetki .....	73
8.2.3. Organizasyon Kurallarına Uyma .....	74
8.2.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması .....	75
8.3. Organizasyonlarda Disiplin.....	75
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	76
<b>9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER-I .....</b>	<b>77</b>
9.1. Yönetimde Karar Verme.....	77
9.2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi .....	78
9.3. Organizasyonlarda Değişim Yönetimi.....	81
9.4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar .....	84
9.5. Kendi Kendine Yönetim .....	84
9.6. Zaman Yönetimi .....	86
9.7. Stres Yönetimi.....	87
9.8. Stratejik Yönetim .....	88
9.9. Kriz Yönetimi.....	89
9.10. Bilgi Teknolojileri Yönetimi .....	90
9.11. Dijital Dönüşüm .....	92
9.12. Siber Güvenlik .....	93
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları .....	97
<b>10. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II .....</b>	<b>99</b>
10.1. Etkili ve Güzel Konuşma.....	99
10.2. İş Görüşmesi.....	100
10.3. Organizasyonlarda Küçülme.....	105
10.4. Sinerjik Yönetim.....	106
10.5. Globalleşme Yönetimi.....	106
10.6. Başarı Teknikleri .....	111
10.7. Kişisel Gelişim.....	114
10.8. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri.....	116
10.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin İşletmeler Üzerine Etkileri.....	119
10.10. Kurumsal Bağlılık.....	121
10.11. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi .....	121
EK: Başarılı Bir İş Görüşmesi İçin .....	125
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları .....	126
<b>11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>127</b>
11.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	127
11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu .....	128
11.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi .....	128
11.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu .....	142
11.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü .....	142

On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları	142
<b>12. ÖRNEK OLAY METODU VE OLAY ÖRNEKLERİ</b>	<b>143</b>
12.1. Örnek Olay Metodu	143
12.2. Mesleki Eğitimler ve Örnek Olay Çalışmasının Ana Hatları	144
12.3. Örnek Olaylar	145
Örnek Olay- 1 / Müşteri Memnuniyeti	145
Örnek Olay- 2 / Güzel Hizmeti Yok Eden Kötü Davranış	145
Örnek Olay-3 / Müşteri Kaçıran Bir Hizmet Örneği	145
Örnek Olay- 4 / Kırmızı Bir Kravatla Başlayan Dostluk	146
Örnek Olay-5 / Hediye Köpek Maması	147
Örnek Olay- 6 / Niyazi Duman	148
Örnek Olay- 7 / Panda	148
Örnek Olay- 8 / Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları	148
Örnek Olay-9 / Geciken Hizmetin Düşündürdükleri	149
Örnek Olay-10 / Klima Depolaması	149
Örnek Olay-11 / Kampanya Yönetimi	150
Örnek Olay-12 / Örnek Bir Pansiyon	150
Örnek Olay-13 / Depo Bilgi Sistemi	151
Örnek Olay-14 / Tamir ve Bakım	151
Örnek Olay-15 / UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş.	151
Örnek Olay-16 / İşsiz Temizlikçi	152
Örnek Olay-17 / Pazarlama ve Kadın Hakları	152
Örnek Olay-18 / “Neden?” Diye Sormak	153
Örnek Olay-19 / Bir X Marka Macerası	153
<b>13. İŞ AHLAKI</b>	<b>155</b>
13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi	155
13.2. Ahlakın Kaynakları	156
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi	157
13.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi	157
13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi	158
13.6. İş Ahlakı ve Ahilik	160
13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri	161
13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi	163
13.9. Yönetim Ahlakı	164
13.10. Global İş Ahlakı	168
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	169
<b>14. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK</b>	<b>170</b>
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	170
14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları	170
14.3. Sosyal Sorumluluk Türleri	172
14.4. Global Sosyal Sorumluluk	175
14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler	177
14.6. Global Sosyal Medya Sorumlulukları	180
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	182
<b>FAYDALANILAN KAYNAKLAR</b>	<b>183</b>

# 1. İŞLETME YÖNETİMİ

## 1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine özgü kuralları bulma faaliyetinde Avrupa tarihini tek ve evrensel kabul ettiler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine özgü sosyolojisine uygun şartlarda gelişir. Hayatın devamı için insanlar birbirine ihtiyaç duyduğu gibi toplumlar da birbirine muhtaçtır, hedeflerine ulaşmak için maddi, manevi değer alış-verişi yaparlar. İnsanlığın ortak sorunu; cehalet, zaruret ve ihtilafıdır, bunun ilacı; marifet, sanat ve ittihatır. Dil, ırk, coğrafya, din farkı insanların birbirini tanıyıp barış içinde, insanlığın ortak serveti olan dünya kaynaklarını adil paylaşım için bir fırsattır.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemde olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri ile kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Her yapının beka sorunu ve dünyaya hâkim olup idare etme ideali vardır. **Devletin bekası**; bir devletin toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu ve anayasal düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle varlığını devam ettirmesidir. **Toplumun bekası** ise nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık, yaşadığı yerin değerini bilip ona bağlılığı ile olur. Devlet Ebed Müddet'i ile devletin bölünmez bütünlüğü ve ilelebet süreceği ifade edilir. Osmanlı Devleti'nde **"din ü devlet ve mülk ü millet (din, devlet ve mülk, millet)"** bu dört unsurun birlikte muhafazası esas alınmıştır.

Zihin gücü ile dünyayı imar eden insan, yaşadığı çevreden etkilenirken, çevresini de etkiler. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Asya da Doğu kültürleri ile kaynaşarak evrensel kültür olan Helenizm'den bahseder. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Kurtuba ve Gımata'da kurdukları üniversiteler Hristiyanlık âlemini uyandırıp geliştirmiştir.

Kültür ve medeniyetler insanlığın ortak geliştirdiği ürünlerdir. Asya ve Avrupa'nın kültür ve medeniyetleri farklıdır. Asya medeniyeti dine Avrupa medeniyeti ise Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayanır. **Kültür**; toplumların kendilerine özgü ve gelecek nesillere aktarılan maddi-manevi her şey, **medeniyet** ise bir toplumun, düşünce, sanat, bilim, teknoloji ve maddi-manevi varlıklarının ürünüdür. Doğu'nun kültür, dil ve halkını inceleyen Oryantalizm (Şarkiyatçılık) Avrupa ve Asya'yı kıyaslar.

### Doğu medeniyetinin temel esasları:

1. Dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir yapıdadır.
2. İnsanı doğuştan hür kabul eder ve hür yaşamayı temel hak olarak görür.
3. İlimi temelli bir medeniyet olarak çok kültürlü ve çok hukukludur.
4. Kamucudur, yardımlaşmayı ve imeceyi esas alır.
5. Çevrecidir ve faaliyetlerinde çevreyi dikkate alır.
6. İnsanı merkeze alır, evrensel değerleri benimser ve barışçıl bir anlayışı yansıtır.
7. Kanaati esas alır, iktisadi faaliyetlerinde diğer insanları ve diğer canlıları gözetir.
8. Ahlakı ve insani değerleri eğitimle gelen nesillere aktarır.

### Batı medeniyetinin temel esasları:

1. Felsefi yaklaşımı esas alır ve kuvvete dayanır.
2. Ana hedefi menfaattir ve hayattaki ilkesi mücadeledir.
3. Kitleler arasındaki bağı başkalarını yutarak beslenen ırkçılığdır.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin yönlendirdiği salt akla dayanır, bireyci, çıkarıcı ve egoisttir.
6. Sabit doğruları yok, her doğruya şüpheli bakar, her gün yeni doğrular arar, yeni bir doğru bulana kadar öncekini kabullenir.
7. Riyaya, gösterişe şan ve şeref namı verir, tek kültürlü, tek hukukludur, diğer toplumları değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşünür, sistem kurar ve sistemli sömürür.

Medeniyetler arası farklılıklar çatışma değil diyalog, anlaşma ve sentezleme esas olmalıdır. Batı'yı insanlığa faydalı faaliyetler yürüten, değerlerini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa birbirinden farklıdır.

### Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

1. **Adalet**: Hakka, hukuka uygunluk, insanı koruma, din, dil, ırk, cinsiyet ve ülke gözetmeden insanlara eşit davranmadır.
2. **Emanet**: Eminlik, istikamet, korunması için teslim edilen, hizmet makamını koruma maddi ve manevi bir sorumluluktur.
3. **Liyakat**: Lâyık olmak, yetenek, yönetici liyakati için ilim, takva, idari kabiliyet, güzel ahlak ve adalet duygusudur.
4. **Meşruiyet**: Hukuka, kanuna, ahlaka, uygunluk, dinî, ahlakı ve hukuki açıdan İslam dini düzenlemelerdir.
5. **İstisare**: İnsanlarla görüş alış verişinde bulunmak, yönetenle yönetilenin katılımcı demokratik yönetim uygulanmasıdır.

En az çabayla en çok tatmin sağlayan yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim, geçmişte farklı iki şekilde olmuş; birincisi, Avrupa'ya özgü; toprak beyleri sahibi buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşan feodalizm üretim yapısı aynı zamanda kapitalizmi oluşturdu. İkincisi ise Hindistan, Çin, Osmanlı gibi Asya toplumları; merkezi otorite, gücünü korumak ve yetkilerini paylaşmadan toprağı belirli kişi veya aileye bazı şartlarda, kendine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanım hakkını devrederdi. Bu hak, mirasla devredilemediği için toprak devletin mülkiyetindeydi.

Asya'da toprağın mülkiyeti çocuklara devredilemediği için sermaye birikmiyor, Avrupa, kapitalizmin gelişim sürecinde miras hakkına sahip olmasıyla sermaye birikimini hızla sağlayarak kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojilerle değerlerini tekrar üreterek toplumlara kabul ettirip varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen, doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz gören kapitalizmin sömürüsünü engellemenin yolu hürriyetlerin gelişimi, mülkiyetin tabana yayılması, insani değerlerin ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle mümkündür.

Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için fikri, siyasi, ekonomik altyapısı, işleyişi ve toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzluklarla dolu bir sistemdir. Asya'nın kapitalizmi millî ve milletlerarası boyutta etkin şekilde kurup işletebilecek özellikleri yoktur. Bunlar ancak kalkınmalarını kendi kültürlerine uygun olan Kanaat Ekonomisi ile gerçekleştirebilirler. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık arayışını sürdürerek fitratına uygun ekonomik sistem olan kanaat ekonomisini kuracaktır.

Hayatı bir bütün gören, emeğe değer vererek insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, kâr hadlerine spekülasyon harici müdahale etmeyen, çevre ve kaynakları emanet bilen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israftan uzak tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, vurgun ve saklamaya müsaade etmeyen, adil ekonomi için teorik ve patik kurallar koyan **kanaat ekonomisi**; "alın teri, el emeği ve kanaat", ihtiyaca göre tüketim-üretim sınırını belirler.

Kanaat ekonomik sistemde esas olan "homo-İslamcius (İslami insan)", tipi yerine kapitalist sistemde "homo-economicus" modelinin varsayım ve özellikleri birbirinden farklıdır. **Kapitalizm**; Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayalı, kapitale (anamal / sermaye) esaslı materyalist (maddeci) ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen **sosyalizm**; tekeli bir devlet kapitalizmidir ve özü itibariyle materyalist oluşuyla ekonomik sorunları çözmemiştir.

**Kanaat ekonomisi** ise temel kurallarını İslam Dininden alan ve Asya'da gelişen ekonomik sistemdir. İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitr, adak, fidye, kefarete ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadaka, vakıf, hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır.

Hükümdar başkanlığı altında parlamento yönetimi üzerinden ele alınan hükümet sistemi ve yönetim şekli olan **meşrutiyet** 1215'te İngiltere'de 'Magna Carta' ile başlar, 1789 Fransız Devrimi ve 1876'da 'Kanun-i Esasi (Anayasa) ilanı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlı Devleti, 1808'de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifak diye bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olan Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam eder. II. Abdülhamid 1876'da anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyeti ilan eder; Osmanlı-Rus Savaşı sonrası (1877-78) Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. II. Meşrutiyetin (23.07.1908) ilanı ile 29 yıl sonra tekrar anayasal düzene ve Ağustos 1908'de genel seçimlerle çok partili sisteme geçilir. Osmanlı Sosyalist Partisi, Osmanlı Ahrar (demokrat) Partisi ve Osmanlı İttihat Terakki Partisi olarak üç partinin katılımı ile yapılan seçimle ülkenin her tarafından seçilen milletvekilleri ile Meclis-i Mebusan oluşur ve padişahın geniş yetkileri kısıtlanır. 1913 Bab-ı Ali baskını ile askerler demokratik siyasete ağırlık koyarlar. 16.03.1920'de İstanbul'un işgali ve Meclisin kuşatılması üzerine Sultan Vahdettin 11 Nisan 1920'de Meclis-i Mebusan'ı kapatır. Aynı milletvekilleri Ankara'ya gelerek 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi tekrar oluşturulur.

Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Voltair'in "Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmelilerden ibarettir" sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır; zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Babalar toplar, oğullar dağıtır, torunlar tekrar toplar. Ümitsiz insanlar, nemelazımcılıkla şahsi menfaatlerini esas alanlar müstemleke olur.

Tarihi döngüde yönetim anlayışı zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. **Tarih döngüsü**; insanların organize toplum hayatında dairesel olarak aristokrasi (soylular, ayrıcalıklı sınıf), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı grup yönetimi), demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğünü savunan görüştür. İbn Haldun, tarih ilmini geçmiş kavimlerin ahlak, inanç, devlet yönetimi ve siyaset konusunda bilgi vermesiyle şerefli, faydalı ve usulü gayet önemli bir disiplin olarak ifade eder.

Nursi'nin "Eskiden tehlikeler hariçten gelirdi. Onun için mukavemet kolaydı. Şimdi tehlike içeriden geliyor. Kurt gövdenin içine girdi. Şimdi mukavemet güçleşti. Korkarım ki cemiyetin bünyesi buna dayanamaz. Çünkü düşmanı sezmez. Can damarını koparan, kanımı içen en büyük hasmını dost zanneder" ifadeleri şer güçlerin sinsice ve kumazca çok kültürlü, hukuklu, mozaik zengin, hoşgörülü coğrafyaların modern ve kadim akademik bilgilerini elde ederek yeni sömürü teknikleri geliştiriyor.

### **Kapitalist sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasına ırk, dil, din, inanç ve mezhep farklılıklarını kullanarak ihtilaf sokmak,
2. Toplumları kendi değerlerinden uzaklaştırarak köksüzleştirmek,
3. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek,
4. Demokrasinin gelişimini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek,
5. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak,
6. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları kurmaktır.

Osmanlı, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistler gizli paylaşımları sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu olarak girdi. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiyesi tamamlanmış ve güneyde Misak-ı Milli'ye dahil bazı iller dışarıda kaldı. Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri ve "hilal ve haç" mücadelesi gibi semboller üzerine ideoloji kuranların gerçekte bir merkezleri ve metafizik yanları da yoktur. Bu gizemleri çözmeye çalışanlar, daha fazla gizem katarak onlara yardım ederler. Geleceği iyi anlamak için geçmişe bakmak gerekir.

Mavi vatandaki doğalgaz, hidrat yatakları, bor ve toryum madenleri gibi yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi ve insan kaynağında geleceğin merkezi olma potansiyeli, buranın önemini artırıyor. Dünyanın ilk merkezi, din ve medeniyetler beşiği ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeidon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş, Allah'ı kıyamete zorlama) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kutül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6.

ordusunun bozguna uğratılması sonrası Rusya'nın mutabakatıyla İngiltere ve Fransa'nın **Sykes-Picot** gizli anlaşmasıyla Ortadoğu haritası çizildi. Yüz yıl sonra benzer anlaşmanın yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi uygulanıyor. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların birlikte Osmanlı olarak şekillenen bu yapıyı bölüp sömürmek içindir.

### **Anadolu'yu önemli kılan temel nedenler:**

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi, manevi değerlere köprü ve birçok uygarlığa beşik olması.
2. Anadolu hinterlandının jeopolitik ve jeostratejik bir değere sahip olması.
3. Kara sınırları ile münhasır ekonomik bölgesi olan denizdeki mavi vatanın zengin hammadde ve enerjiye sahip olması.
4. Rusya'nın, Slav ırkını hâkimiyetine alma siyaseti Panislavizm Akdeniz'e inme idealinin Anadolu'dan geçiyor olması.
5. Çin'den başlayıp Avrupa'ya uzanan İpek Yolu; doğu-batı arası bilim, din, kültür ve orduların akışı Anadolu'dan sağlanması.
6. Hindistan'dan başlayıp İran, Irak, Suriye, Kızıldeniz, Süveyş ve İskenderiye varan Baharat Yolu Anadolu çeperinde oluştu.
7. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaat edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat nehrinin Anadolu'da olması.
8. Anadolu'yu kapsayan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u fethi, Bizans'ın yıkılışı Yunanistan'ın Bizans'ı geri getirme ideolojisi.
9. Ermenilerin Büyük Ermenistan hayali, Avrupa'nın 1071 Malazgirt Zaferiyle kaybettikleri yerleri geri alma idealleri.
10. Avrupa, Endülüs Emevi (756-103 / Ben-i Ahmer:1230-1492) Devleti gibi Anadolu'yu yeniden alma hayalleri.

ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler Birliği liderliğindeki Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar devam eden milletlerarası gerginliği ifade eden soğuk savaş döneminde de bölge karmaşık diplomasiyle global hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır. İrili-ufaklı sanayileşmiş emperyalist ülkeler ihtiyaç duydukları hammadde ve enerji ihtiyaçlarını daha ucuza karşılamak için bu kaynaklara sahip ülkeleri istikrarsızlaştırıp sömürmeye devam etmektedirler. Bu sömürünün yeni versiyonu; teknolojik gelişimle internet üzerinden sosyal medya aracılığıyla hedef coğrafyalarda farklı sosyal tabakaların haklı davalarını manipüle ederek iç karışıklık çıkarıp sonra kurtarıcı gibi müdahaleyle sömürülerini sürdürmektedir. Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. asır başında ilmî, teknolojik, siyasi ve ekonomik merkez iken, Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine kaydı, burada yeni bir sistem kuruldu. İnsanlık ilk kez bu yeni kapitalist sistemle karşı karşıya kaldı.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak dönem yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli nedenlerle başarılarını sürdürmedi. Miladi 632-661 yılları arası İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin dönemi mutlak hürriyet ve adalete dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelişi ve zamanla yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Cehalet ağa, inat efendi, garaz bey, intikam paşa, taklit hazretleri ve mösyö gevezeliği; fikirleri karıştırıp hürriyet ve demokrasiyi istemiyorlar. İrkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat veriyor. Temsil gücü yüksek, tüm Müslümanların biat ettiği Halifelğin Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye'de oluşu bu coğrafyayı sömürgecilerin hedefi yapmıştır. Haçlı Seferleri ile elde edemediklerini yeni entrikalarla elde etmek için bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik, mezhepçi şer odaklar, idari olarak dağılan Osmanlıyı halklar nezdinde parçalama girişimi I. Dünya Savaşı sonrası Ortadoğu'nun paylaşımıyla bunu gösteriyor.

İngiliz tarihçi Arnold Joseph Toynbee (1889-1975) "Güney Müslümanlığı, Eşarılık (Fas'tan Arabistan'a) bizim için tehlike olmaktan çıkmıştır. Bir şeyh satın alır, hepsini yönetirsiniz. Bizim için Kuzey Müslümanlığı, Mâtürîdîlik (İstanbul'dan Buhara'ya Türk bölgesi) tehlikelidir. Bunlar, bilimle barışık; akıl ve kalp dengesini kurdukları için yönetilmesi (sömürmek) zor" sözüyle Anadolu'ya dair niyetlerini belirtmiş. Türk Din bilgini Mâtürîdî'nin, Hanefi Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam'ın düşüncesini izleyip aklı esas alarak geliştirdiği Mâtürîdîlik, İslam Dini itikat mezhebidir. Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya ülkelerinde yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Bektaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Geyikli Baba, Evliya Çelebi, Akşemseddin Hazretleri gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncüleri olarak gayretleriyle sosyal ve kültürel birliklelikle toplumu bilinçlendirerek Anadolu kültürünün kökleşmesi sağlanmıştır.

Osmanlı ekonomisinin temeli tarımdır; 17. yy başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeteriydi. Kuraklık, sel, isyan, göç ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep oldu. Hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18. yy'dan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişimiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin talebi artınca Osmanlı, **geçimlik** düzey üretimden **pazar ekonomisi** ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyine geçti. Vergi toplamada, **iltizam** (devlet gelirlerinin bir kısmı belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanma) usulü uygulandı. Madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Bilecik'in fethi ile ilk demir madeni işletilmişti. Üretimi el emeğine dayanan; Ankara'da sof (sert ince yünlü kumaş), Bursa'da ipekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince sık dokunmuş yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yün dövülerek yapılan kalın kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik yaygındı. Osmanlı, gelişimi yeteri kadar takip edilemediği için sanayisini geliştiremedi.

### **Osmanlı Devleti'nin sanayileşmesini engelleyen nedenler:**

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi ve sahip olduğu potansiyelin yeteri kadar harekete geçirilip değerlendirilememesi.
3. Ekonominin, zirai ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye önem verilmeyişi.
5. Batı'daki coğrafi keşifler Osmanlı Devleti'nin ekonomik hâkimiyet alanlarını zayıflatması.
6. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar; 1838 Balta Limanı Anlaşması) aşırı genişlemiş olması.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın 1854'te başlayıp artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.

Devlet desteği ile gelişip globalleşen işletmeler, gelişen ülkelerin işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Devletlerarası hukuk ve kuralları zayıf ülkelerin aleyhine işleten güçlü devletler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi yapılara hâkimiyetleriyle



lelerine kararlar çıkıyorlar. İnsanların ortak serveti kaynakların belirli ellerde toplanması sosyal kargaşaları çıkıyor. Güç savaşları, derin yapıların algı operasyonları, örtbas medyası ile gerçekler örtülüyor, insanlar doğru bilgiye ulaşamıyorlar. İstihbarat teşkilatları sömürü alanlarında toplumu kontrol için sunî uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturup illegal yapılarla isteklerine ulaşıyorlar. Dünyayı kollamada, sözde iki-üç gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden ellerine verdikleri yeni oyuncaklar ve açık istihbarat bilgileriyle sömürülerini sürdürüyorlar.

Kalkınmak için devletin ekonomiye müdahalesini gerekli gören, vatandaşlık temel geliri için model olan **sosyal devlet**; vatandaşın sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirip hayat kalitesini yükseltmek, eşitsizliği giderici tedbirlerle sosyal güvenliği ve adaleti sağlayan yönetim anlayışıdır. Bir ülkede yaşayan tüm insanlara iş hayatındaki konumlarından bağımsız, şartsız temel ihtiyaçları karşılayabilecek parayı ömür boyu düzenli ödemeye **vatandaşlık temel geliri** denir.

Toplumların ekonomik gelişimi yatırıma bağlı sanayileşme ile gerçekleşir. **Yatırım**; belirli bir getiri için alternatif maliyet ve riskleri göze alarak birikimlerin yatırım araçlarına bağlanması, **sanayileşme** ise üretimde makinelerin kullanımı, işlerin mantıkî bölümlere ayrılıp seri üretimle ekonomik faaliyetlerin sanayiye kaymasıyla millî gelir içindeki payının nispi artışıdır.

Bilim ve teknolojik gelişim ülkeler arası bilgi, sermaye ve tecrübe akışı, her yeni gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmış; bilgi ve ürün akışı ülke sınırını ortadan kaldırarak dünyayı küçülmüş, buda ülke ve organizasyon yönetimleri yeniden yapılanmaya yönelmiştir. 19. yy **sanayi** 20. yy **bilgi**, 21. yy ise **bilgi ötesi toplumu** yansıtır.

Emeviler, İslam'ı İspanya'dan Avrupa'ya taşıdılar, Fas, Kurtuba ve Gırnata da kurulan üniversitelerden faydalanan Avrupa, Rönesans ve Reform hareketleri ile Orta Çağ'ın engizisyonundan kurtulup bilime dayanarak devletlerini geliştirdiler. İnsanlığın ortak mirasını intihal ederek, kendi buluşları gibi bir tarih yazdılar. Coğrafi darlığı, buna mukabil nüfus yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu Avrupa'yı sömürgeye yöneltti. Serveti piyasadan, iktidarı demokrasiden sağlayarak sermaye, hammadde, enerji, emek, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânları ile diğer kültür ve medeniyetleri gasp ederek geliştiriyor.

#### **Avrupa'nın sanayileşmesine etkileyen faktörler:**

**1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması:** Orta Asya'dan gelen 350-800'lerde birbirinin devamı 1. ve 2. göçle Avrupa nüfusu arttı. Göç sonucu; (1) Avrupa'ya gelen kavimler yerlilerle kaynaşarak Avrupa milletlerini oluşturdu, (2) Roma İmparatorluğu, 395'te ikiye ayrıldı, Batı Roma İmparatorluğu 476'da yıkıldı, (3) Feodal yönetim ortaya çıktı, (4) İlk Çağ bitti Orta Çağ başladı.

**2. Rönesans (yeniden doğuş) hareketleri:** İspanya'da 10. yy Endülüs ve Palermo İslam medeniyeti ve Kurtuba şehrinde Müslümanların üniversitelerinde okuyan öğrencilerin, 1200'ler sonrası ülkelerinde başlattıkları Rönesans hareketleri tüm Avrupa'ya yayılarak peşinden Reform hareketlerini getirmiştir.

**3. Reform (iyileştirme) hareketleri:** Avrupa'yı 15. ve 17. asır boyunca etkileyen Katolik Kilisesi'ne yönelik yapılmış dini bir harekettir. Katolik kilisesinin siyaset ve dünyaya aşırı ilgisiyle zenginleşmesine tepki önce Almanya, Fransa, İngiltere ve Kuzey ülkelerinde etkili olmuş, Hristiyanlığın yeni ve büyük üç mezhebinden birisi olan Protestanlığın doğuşunu sağlamıştır.

**4. Coğrafi keşifler:** 15.-16. yy coğrafi keşifler, fikri ilerleme ve deniz ticareti ile ekonomide yeni gelişmeler oldu. Ulaşılan yeni kıtalardaki değerli madenleri Avrupa'ya taşınması ticareti canlandırdı ve sermaye birikimiyle sanayileşme sağlandı. Çin ve Hindistan'dan Avrupa'ya gelen ürünlerin güzergâhı; İpek ve Baharat Yollarına Müslümanların hâkimiyeti, bu yola alternatif yeni yol arayışı, doğunun zenginliğini, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşifle Bartelme Diaz Afrika'nın güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasko Dö Gama ise Hindistan'a vardı. K. Kolomb, Maya, Astek ve İnka'ların yerleşik olduğu Amerika'nın bir kıta olduğunu anlamadı.

**5. James Watt'ın buhar makinesini keşfi:** 1763'te James Watt'ın buhar makinesini keşfiyle başlayan sanayileşmede hızlı bir gelişim yaşanıyor. Avrupa'da 18. ve 19. yy yeni buluşların üretime etkisi ve buhar gücüyle çalışan makinelerin sanayiye ortaya çıkarması sermaye birikimini sağlamıştı. İngiltere'den bu buluş Avrupa, Amerika, Japonya ve tüm dünyaya yayılmıştır.

**6. Fransız İhtilali:** Fransa'daki mutlak monarşinin devrilip (1789-99), yerine cumhuriyetin kurulması ve Roma Katolik Kilisesi'nin reformlara zorlanmasıdır. Avrupa'da sosyal bir akımı başlatarak siyasi ve hukuki gelişmeyi beraberinde getirmiştir.

**7. Sömürgecilik ve Merkantilizm:** Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın siyasi, ekonomik yansıması, coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizmi başlattı. Bu dönem egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara geçti. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma olan **merkantilizm**; Orta çağ sonları ile sanayi devrimi arası (1500-1800) Batı Avrupa'da değerli madenleri ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören, aşırı devlet müdahalesini savunan kapitalizme temel olan ekonomik sistemdir.

**8. Yer altı kaynakları ve ulaşım imkânları:** Nüfusu yoğun olan kıtanın ihtiyaçları ve artan talebe kâfi bir arzla cevap vermede sahip olduğu zengin kömür ve demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmıştır. Kıtada demir yolu ulaşımı ile birlikte Tuna, Volga, Elbe ve Ren nehirleri ve bunları birbirine bağlayan kanallarda kara içi su ulaşımı gelişmiştir.

**9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler:** Bilim ve teknolojik gelişim Avrupa'nın sanayileşmesini hızlandırdı. Bu duru üretim dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunları, sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı antitez olan sosyalizmi çıkıyor. **Kapitalizm**; özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı liberal bir rejimi kurup yürütmeye çalışırken, **sosyalizm** ise kolektif mülkiyet, ülke dışına kapalı ekonomi ve devlet yapısını kabul ediyor. Bu mücadele sonucu kapitalist anlayışı temsil eden Avrupa'ya mukabil sosyalizmi uygulayan SSCB ile 1990'lara kadar dünyada ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşandı.

Toplumları ataletle uğratan, yozlaştırıp her yönden gelişimini engelleyip sömürüye hazırlayan birçok sebep bulunmaktadır.

#### **Toplumların gelişimini engelleyen nedenler:**

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması,
2. Dini, ahlaki değerlerden uzaklaşma, adalet ve emniyetin zayıflaması ve kurumlara güvenin sarsılması,
3. Bilim, teknoloji ve sanata gereken önemin verilmeyişi ve beyin göçü,
4. Toplumun kültür erozyonuna maruz kalması, değişim ve dönüşüm tuzağına düşerek asimile olması,
5. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti fikrinin yaygınlaştırılması,
6. Toplumsal duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi,
7. Toplum, can damarını koparan, kanını içen en büyük düşmanını dost zannetmesi,
8. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesidir.

Farklı ekonomik uygulama ve tecrübeleri yansıtan Doğu Asya ülkelerindeki devlete sorumluluk yükleyen ekonomik kalkınma modelleri arayış içindeki ekonomilere bir örnektir. Avrupa'nın ekonomik birlik oluşturma ve bu gücü siyasi avantaja çevirme fikri 1800'lere dayanır. Roma Antlaşması'yla (1957) kurulan **Avrupa Ekonomik Topluluğu** peşinden AB olarak siyasi birliği getirdi. Türkiye, Kriterleri (Kopenhag) demokrasi, hukuk, medeniyet olan AB'ye girmek için 1959'da başvurdu, 2005'te tam üyelik müzakereleri başladı. Türkiye, gelişimi için topluma bir misyon ve vizyon benimsetmelidir.

Geçmişte, Anadolu merkezli evrensel değerlerle gelişimini altı asır çevre ülkelere olumlu katkılarla sürdürmüştür. **Osmanlı Devleti'ni geliştiren temel değerler;** (1) itaat, hürmet, adalet, hoşgörü, zalimi tedip, mazlumunu koruma, (2) liyakat ve maharet, (3) insanı yaşat ki devlet yaşasın fikri, (4) dayanışma, yardımlaşma ve inşa fikri, (5) idari yapının herkesi kucaklaması, (6) her kültür, dil, din ve millete hoşgörüsü, (7) iyiliği emretme ve kötülükten sakındırma prensibi. Bu değerleri yeniden revize ederek evrensel değerlerle destekleyip tekrar sosyal ve ekonomik gelişim başarılabilir.

### **Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:**

1. Coğrafyası tarıma müsait olmasıyla tarımı ve tarıma dayalı sanayisini geliştirmeli,
2. Sosyal ve ekonomik şartları iyileştirip beyin göçünü durdurarak, geri döndürmeli,
3. Coğrafyanın sağladığı potansiyeli harekete geçirecek emek yoğun sektörleri geliştirmeli,
4. Katma değeri yüksek, stratejik ürünlerde dışa bağımlılığı azaltan yerli üretim ekonomisine yoğunlaşmalı,
5. Adaleti esas tutup çalışma emniyetini sağlamalı, demokratik sistemi tüm kurum ve kuralları ile yerleştirmeli,
6. Kalkınma için gerekli olan teknoloji ve sermayeye güvenli bir ortam sağlamalı,
7. Lüks tüketim ve israftan uzaklaşıp, tasarrufları yatırıma yönlendirmeli,
8. Stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için duruma göre; sert, yumuşak veya akıllı güç kullanılmalı,
9. Dış politika çeşitlilik, sağduyulu üslup, birden çok iş birliği, esnek ve sakin kamu diplomasisi askeri güçle desteklemeli,
10. İhtiyaçların getirdiği ittifaklar ile çok dinli, dilli, kültürlü ve hukuklu bir coğrafyada birlikte yaşama kültürü geliştirmelidir.

Maziden kopmadan, tarihine bağlı, yeni hale, gelişime uyum, misyon ve vizyon sahibi, yaşadığı yeri, dünyayı tanıyıp varlığını sürdürecektir, strateji geliştirebilen, geleceğin emanet edileceği nesiller yetiştirilmesi en önemli meseledir. Tarih, geleceği inşa etmek için kullanılacak bilgi kaynağıdır. Siyaset, coğrafya, din ve tarihle iç içe olan ekonomi; insan hayatının devamını üretim, bölüşüm, doğal kaynaklar, gelir ve ekolojiyi dikkate alarak gerçekleştirir. Bölge ülkesi, oyun kuran ülke olmak ekonomik ve sosyal gelişimle olur. Türkiye, AB ilişkilerini geliştirip sanayisini uyumlu hale getirerek üyelik sürecini tamamlamalıdır.

### **1.2. Ekonominin İşleyişi**

Ekonomi, üretim, ticaret, dağıtım, tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan etkinliğidir. Kelime; "oikia" (Yunanca: ev) ve "nomos" (Yunanca: kural) köklerinden gelir, "ev yönetimi" anlamındadır. Arapça iktisat ifadesi kullanılır.

**Ekonomi;** mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım, paylaşım, tüketim ve istenenle mümkün olan alternatifler arası seçimi inceleyen ve en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir. Siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe olan ekonomi, istenen ile mümkün olan insan tercihleri arasındaki üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim şekil ve ilişkilerini inceler, toplumların zenginleşip refahını artırmak için izlenecek politika, işsizlik, enflasyon, tasarruf ve yatırım üzerinde durur.

Her ülke, dünya ve kendi iç ekonomik şartlarını dikkate alarak kendi kendine yeterliliği sağlayacak bir ekonomi politikası geliştirir. **Ekonomi politikası;** bir ekonominin büyüme, gelir dağılımı, iş gücü piyasası, vergi düzeyi, devlet bütçesi, mülkiyet, para arzı, faiz oranları ve ekonomik müdahale gibi diğer alanların merkezi devlet organlarıncı belirlenip yönetilen bir politikadır.

İnsan ihtiyaçlarını ekonomik bir faaliyetle sağlanan ürünlerle karşılamak ekonominin varlık nedenidir.

. **Ekonomi:** Mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketim ve istenen ile mümkün olan durumundaki alternatifler arası seçimi inceleyen, en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir.

. **Ekonomi:** Sınırsız insan ihtiyaçlarını mevcut kıt kaynaklarla karşılamasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir. A. Marshall.

. **Ekonomi:** Kişi ve topluma en az çabayla en çok tatmini sağlamayı gösteren yöntemler teorisidir. H. Gossen.

. **Ekonomi:** Servet temini için yapılan tüm çalışmalar ekonomi biliminin inceleme alanıdır. Adam Smith.

Ekonomi, toplumu ilgilendiren yönüyle **genel ekonomi;** bireysel girişimleri ilgilendiren yönüyle de işletme ekonomisini gündeme getirmiştir. **İşletme ekonomisi;** işletmelerin kuruluş, organizasyon ve işleyişleri, teknik, mali ve yönetim faaliyetlerini, iç ve dış ortam ile olan ilişkilerini, metotlu ve planlı şekilde araştırıp açıklayan ekonominin alt dalıdır. **Politik ekonomi;** bir taraftan ekonomi bilimi kuralları, diğer yandan siyaset ilminin kurallarını inceleyen ve bu kuralları, devletin ekonomik rolünü belirlemek, açıklamak ve düzenlemek için bir araya getiren bir bilim, **uluslararası politik ekonomi** ise devlet politikalarının ve ekonominin birbirleriyle ilişkilerinin sonuçlarını uluslararası düzeyde incelemekle görevli alandır.

**Ekonomi biliminin temel amacı;** insan ve toplum düzeyindeki ekonomik kanunların tespiti, ekonomik olayları açıklamak, gerektiğinde uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmak, israfı önleyerek her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır.

İnsanın parayla karşılanabilen, ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **ekonomik olaydır**. İnsan, ekonominin hem öznesi hem de hedefidir. Ekonomi, olayları açıklamada, çok sayıda değişkeni dikkate alıp karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaların deneylerle doğrulanmasını sağlayan matematiksel çözümleme yöntemi olan **ekonometriden** faydalanır.

### Ekonomi biliminin alt dalları:

**1. Normatif Ekonomi:** Ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten; sosyal adalet, refahın yükselişi ve belirli ekonomik hedefler için yapılması gerekenleri araştıran ekonomi dalıdır.

**2. Pozitif Ekonomi:** Ekonomik düzeni sebep-sonuç ilişkisiyle inceleyen, ekonomide sürekli geçerli kanunları tespitte çalışan, "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler, enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" sorularını cevaplamaya çalışan ekonominin bir dalıdır.

**3. Mikroekonomi:** Tüketici ve işletmelerin ekonomik davranışlarını, ihtiyaç, fayda, değer, fiyat, piyasa türleri, piyasanın işleyiş mekanizması ve farklı piyasaların dengesinin nasıl kurulduğunu araştıran, analiz eden ekonomi dalıdır.

**4. Makroekonomi:** Makro büyüklükler, toplam üretim, istihdam, işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişim oranı, ekonominin büyüme hızını ülke ve dünya ekonomisi düzeyinde kuş bakışı inceleyen ekonominin bir dalı. Keynes'in, "Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir, toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir" görüşüne dayalı mikroekonomi karşıtıdır.

**Ekonominin doğal işleyişi;** para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olduğu durumu gösterir ve dışarıdan müdahale ile ölçünün bozulmadığı bu dengeye **tabii iktisat dengesi** denir.



Şekil 1-1: Tabii İktisat Döngüsü

İlk ve Orta Çağ'lar da ekonomiler ziraata dayalı "**ev ekonomisi**" niteliğinde, devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Hak ve hürriyetlerde gelişim ve İngiltere'de 1215'te Kral John'a kabul ettirilen **Magna Carta Libertatum** (Büyük Hürriyet Fermanı) birçok hürriyetle birlikte kralın vergilendirme yetkisi sınırlanarak meclise aktarılıyor.

İbn-i Haldun (Tunus,1332–1406) 14. asırda tarih felsefecisi, sosyoloji, kanaat ekonomisine katkılarıyla "**Mukaddime**" isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, ekonomik ve mali konularda fikirler sunmuş. Devletin asıl görevi insanlar arası sulhu sağlamak, ekonomik, ticari faaliyetlere girmesi ekonomik dengeyi bozar ve serbest rekabeti önler diyerek devletin görev alanını belirlemiştir. Yeni coğrafi keşifler, deniz ticareti ve düşüncedeki gelişim ekonomiye yenilikler getirmiş. Rönesans ve Reform'un siyasi, ekonomik yansıması; Batı'da değerli madenlerin ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören aşırı devlet müdahalesini savunan Orta çağ sonları ile sanayi devrimi arası (1500-1800) Avrupa'da doğan ve kapitalizmin temeli olan **merkantilizmi (ticaretcilik)** başlatmıştır. Sonrasında **üçgen ticaret** ile 16. yy'den 19. yy başlarına kadar Avrupa, Batı-Afrika, Kuzey Amerika üçgeninde ticari malın "Afrikalı köleler" olduğu ticaretle Avrupa zenginleşti.

**Kapitalizm;** ekonomi temelli sermayenin hâkim olduğu, emeğin sömürüldüğü, zenginin daha zengin, fakirin daha fakirleştiği, diğer sistemleri istila eden Avrupa patentli bir burjuva rejimidir. Global ölçekte, başta ekonomi olarak, finansal, siyasi, sosyal ve kültür alanında ideolojik hâkimiyetini sürdürmek için her aracı kullanmaktadır. Kendine alternatif olacak ekonomik sistemi, dünyada geçerli tek para birimlerine rakip olabilecek sanal paraları da kontrolünde istedikleri zaman ipini çekecek şekilde düzenliyorlar. Kendilerine yöneltilen tüm haklı eleştirileri bilimsel, akademik ve entelektüellikten yoksun diye reddetmektedirler. Toplumun tüm alanlarını kontrolleri altına alarak, ideal insan ve organizasyonları da manipüle ederek istedikleri yönde kullanılmaktadırlar. BM bağlı IMF, Dünya Bankası gibi uluslar arası sistemleri finanse ederek bunları kontrol etmektedir. Liberal ekonomi, neoliberal ekonomi ve yeni ekonomi gibi isimlerle kendini yenileyerek varlığını sürdürmektedir.

Kapitalizm, arzu, istek, hırs ve tutku olan ihtirasları ihtiyaç kabul ettiği için "insan ihtiyaçları sınırsız, kaynaklar sınırlıdır" der. "Kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılama" ifadesi sorunludur; oysa "kaynaklar sınırsız, ihtiyaçlar sınırlıdır." İnsan ihtiyaçları; yaşama, yeme, içme, uyuma ve barınma gibi sınırlıdır; kaynaklarda evrende sınırsızdır. Evrende, istiflenmiş sayısız madde ve enerjilerin yeni teknolojilerle keşfi, evrenin tabii enerjisi olan hidrojen kullanımının artışı, dünyanın yüksek enerji alanına girişiyle bol enerji, manyetik kayma ile kuzey kutup dairesindeki yeni bölgenin kaynakları ve yenilenebilir enerjiler sınırsız kaynaklardır.

İnsan sınırsız ihtiyaçlara sahip olmadığı gibi sınırsız tüketme kabiliyetine de sahip değildir. Kapitalizm insanı doyma bilmez yapıda bencilleştiriyor, gerçekte olan değil olmasını istediği insan tipini esas alarak, üretimin temelini ihtiyaç karşılamak değil kâr görüyor. Avrupa'da yerleşen ve davranışını şekillendiren, "insan insanın kurdudur" anlayışı; sömürgeci, acımasız, insan ruhunu bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız üretim-tüketim anlayışındaki vahşi kapitalizm dünyanın dengesini bozuyor.

Ekonomide gerçek faaliyetler **ticaret, sanayi ve tarımdır**. Otoriter kapitalizm, geçimlik tarımı aşağılayarak kıtlığa sebep oluyor. Bebek endüstrisi gibi kapitalist kalkınma reçeteleri ile kendilerini yukarı çıkaran merdivenleri iterek zayıf ülkelerin kalkınma imkânlarını engelliyorlar. **Bebek endüstri tezi;** rakiplerine karşı dezavantajlı sanayinin, gelişip karşılaştırmalı üstünlüğe kavuşana kadar dış rekabete karşı koruyucu merkantilist politik ekonomi yaklaşımı (Alexander Hamilton). İlk sanayileşen İngiltere'ye yetişmek için korumacı ekonomik model uygulayarak gelişen ülkeler diğerlerine geri kalmışlık damgası

vurmuşlar: **Geri kalmışlık**; kapitalizmin yüksek gayrisafi milli hâsıla oranlarına ulaşmaya çalışan ülkelere, gayrisafi milli hasılası yüksek ülkelerin yapıştığı etikettir. Eğitimde “geri kaldık” aşağılık duygusu yerine bağımsızlık fikri verilmelidir.

Thomas Robert Malthus (1766–1834 İngiliz nüfus bilinci ve ekonomi politik teorisyeni), nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. İki asırdır ekonomi kitaplarında karamsar bu teori geçerliliğini kaybetmiştir. Artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artarak çeşitlenen ihtiyaçlara karşı tüketim maddeleri de gelişmekte ve nüfustan daha hızlı artmaktadır. Foton Kuşağı teorisine göre 1960'lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili foton kuşağına girişiyse, dünya bol enerji, hammadde ve gıda maddesi dönemine giriyor. Güneş, rüzgâr, nükleer enerji, yeraltı ısı kaynakları, yenilenebilir enerjinin devreye girişiyse gelecekte temiz ve bol enerji sağlanacaktır. Teknolojinin, evrende sınırsız kaynakları elde etmek için sunduğu gelişim kılıfı bitirecektir. Kötü yönetim ve kaynak israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Birçok ülke 1980 sonrası dışı açık piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki değişimlere gitti. Bu anlamda 21. asır liberal değerlerin yükseldiği bir dönem olarak; kişisel beklenti ve hayat standartlarının artması ile ekonomik ilişkilerde değişimi gündeme getiriyor ve ulus egemenliği yerini sermaye egemenliğine bırakıyor. **Sermayenin globalleşmesi** denilen bu durum, siyasi güç ile ekonomik güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmiş ve önceleri global sermaye ulus devletin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekilleniyor. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi piyasa kurallarına göre yeniden şekilleniyor.

Teknolojik gelişmeler, globalleşme, pazar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatlarındaki gelişmeler ilgiyi, “**eski ve yeni ekonomi**” kavramı üzerine çekmiştir. Araştırmayla ortaya çıkan yenilikleri ekonomik, siyasi ve sosyal alana uygulayarak topluma fayda sağlayan **inovasyon (yenilik)** ekonomik dönüşümü hızlandırdı. 1950'lerde başlayıp 1990'larda olgunlaşan “**elektronik çağ**” yerini, yeni medya, dijital ağlar, yeni teknolojilerin ürün ve üretim sürecinde kullanımıyla “**yeni ekonomi**” dönemine geçildi. Peter Drucker'ın 1969'da “**Enformasyon Ekonomisi**” diye isimlendirdiği bu süreç, ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, inovasyon ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi diye de ifade ediliyor. Bu süreç, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirdiği söylene de aslında kapitalizmin revize edilmiş halini yansıtır.

Yeni ekonomi, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkararak ekonomiyi sosyal içeriğinden ayırıp, salt teknik bir disiplin görme eğilimini sorgular. Deneye dayalı araştırmaların ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını gösterir. Oysa kapitalist ekonomi "homo economicus" varsayımında kişilerin ekonomi konularında rasyonel davrandıklarını ve piyasanın doğru çözümü bulduğu ön kabulüne dayanır.

**Yeni ekonomi yaklaşımı**; kişilerin ekonomik faaliyetlerini incelerken sadece ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersiz kalacağını savunur ve çok sayıda gözleme dayanarak ekonomik aktörlerin davranışlarını inceleyerek ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katarak teori kurar. Kişiler; bilgisizlik, boş zaman tercihi, riskten uzak durma, mesleki gösteriş, saygınlık (prestij, itibar), statü (makam), sosyal, siyasi belirsizlikler ve kişisel ilişkileri bozmama gibi nedenlerle ekonomik menfaatlerini de maksimize etmek amacıyla davranmayabilirler. Çok sayıda ve iç içe olan bu faktörler matematikçe dayalı bir modele dâhil edilebilecek faktörler olduğu gibi sayı olarak ifade edilemeyen sosyal faktörler de olabilmektedir.

Yeni ekonomi, devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesi, gelişen bilgi teknolojiler işletmelerin faaliyet tarzlarını değiştirerek, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejileri ile yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkarıyor. Ağlar (network) üzerinde yer alan ekonomide, emek yoğun işler düşük gelirli ülkelere kaydırılarak sanayileşmiş ülkeler bilgi yoğun ürünlere yöneliyor. Klasik ekonomi, kıt kaynakları değerli ve ekonominin temel çalışma alanı görerek bunları verimli kılmaya yoğunlaşır, bilgiyi rakiplerden saklar, yeni ekonomi ise kıt olanı değil, bol olanı değerli görür, işletme içi ve çevresiyle bilgi üretimi, işleme, dönüştürülmesi, pazarlanması, dağıtımı, paylaşımı, entelektüel sermayeyi, bilgi teknolojilerini ve nitelikli emeği esas alır.

**Yeni ekonominin özellikleri**; (1) bilgi temel üretim kaynağı, (2) dijitallik, sanallık ve iletişim, (3) şebeke organizasyonlar, (4) araçlar azalır, (5) üretici ve müşteri bütünleşir, (6) yenilik ve hız, (7) globalleşme ve toplum sorunları farklılaşır. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE, 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor.

Bilgi toplumunda ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi ve kaynaklar ise insan ve onun yetenekleri, organize olan küçük girişimciler korunur, aileye önem verilir, adalet, eşitlik, eğitimde süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize olma ve kurumlaşma artışıyla 1980 sonrası birçok ülke ekonomisini dışı açarak buna uygun siyasi, hukuki değişime gitti.

### 1.3. Ekonomik Sistemler

Kurum veya ülke yönetimi, ekonomik sistem ve şartların gelişiminden etkilenir. **Ekonomik sistem**; bir toplumda mal ve hizmetlerin üretimi, ticareti, dağıtımı ve kaynakların üretime tahsisini düzenleyen ve üretimi kimlerin yapacağını karar veren uygulama ve ilkeler bütünüdür. Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi toplum değerleri etkiler ve siyasi yapılanma ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumlar sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep, mikro, makro düzeyde ekonomik sistemi düzenleyen denge kuralları gelişir. Burada kapitalist, sosyalist, karma ve kanaat ekonomik sistemleri incelenecektir.

**1. Kapitalist Ekonomik Sistem:** Her türlü ekonomik faaliyetin serbest girişimle yapıldığı, üretim, tüketim, bölüşüm, değişimin serbest piyasadaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı, arzı talebin belirlediği, herkes kendi çıkarını maximize etmeye çalışırken, toplum çıkarına da hizmet ettiği, kişi ve toplum çıkarlarında çatışma olmayacağını savunan ekonomik sistemdir. İhtiyaçlar arası ayrımı yapmaz; başıboş istekleri de karşılamayı esas alır. Kapitalizm; serbest piyasa sistemi, liberal kapitalist

sistem, pazar ekonomisi, liberalizm ve neoliberalizm gibi isimlerle dönüşerek varlığını sürdürmektedir.

Değerli madenleri ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören, aşırı devlet müdahalesini savunan Orta çağ sonları ile sanayi devrimi arası (1500-1800) Avrupa’da kapitalizmin temeli olan **merkantilizm** başladı. **Merkantilizm (ticaretcilik)**; güçlü bir ekonomi için devletin ekonomide korumacı rolü ile ihracatı destekleyip ithalatı sınırlaması, refahın üretimle değil ticaret ve sermaye birikimiyle olacağını savunan ekonomik sistemdir. Bir bölge veya limandan ihraç edilebilen mallar için ikinci bir bölgede ithal için talep olmadığı, ama aynı zamanda ikinci bölgenin ihraç edebileceği ürünler için birinci bölgede ithal talebi olduğu hallerde ortaya çıkan üç köşeli (üçgen) ticareti ile Avrupa zenginleşti. **Üçgen ticaret**; 16. yy’dan 19. yy kadar Avrupa, Batı-Afrika, Kuzey Amerika üçgeninde ticari malın "Afrikalı köleler" olduğu ticaret sistemidir.

Ekonomik egemenlik, feodal derebeyi soylulardan (aristokrasi) burjuvalara (zengin kentli) el değiştirmesiyle kapitalizmin yeni sürümü **liberal ekonomi** anlayışına geçiliyor. Klasik ekonomistler; Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), J. Babbington Say (1767-1832) ve Y. Stuart Mill (1806-1873) ekonomik dengenin kendiliğinden oluştuğu tabii düzenin işleyişine devlet müdahalesini reddeden **“bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler”** diyen liberalizmi ortaya koydular.

ABD merkezli 1929 Büyük Ekonomik Buhan ve ekonomilerin içine düştüğü durgunluğun uzun sürmesi, klasik ekonomistlerin tabii düzen fikirlerini sarsarak devletin ekonomik anlayışındaki değişime sebep oldu. **John Maynard KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların ileri sürdükleri; her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin olmadığı ve devlet müdahalesi olmadan ekonomik durgunluktan çıkılamayacağını 1936’da **“Genel Teori”** isimli eseriyle ortaya koydu. Keynes, özel sektörün ağırlıklı olduğu ancak kamu sektörünün büyük role sahip olduğu bir karma ekonomi ile jandarma devlet anlayışından müdahaleci modern devlete geçişi savunan görüşü 1960 ortalarına kadar geçerliliğini korumuştur.

Dünya, 1970’lerde ekonomik sorunların çözümünde Keynesçi ekonomi modelinin yetersiz kalması neoliberal düşünceye geçişi sağladı. “Liberal” terimi, Latince “özgür” anlamına gelir. **Liberalizm**, politika ve düşünce hürriyetini vurgulayan politik bir felsefedir. Liberalizm, devletin serbest piyasa ekonomisi ile yönetilmesini savunur. **Neoliberalizm**, 20.yy’da ortaya çıkan ekonomik temelli siyasi bir ideolojidir, serbest piyasa ekonomisini tanımlamada kullanılır. Aralarındaki fark, liberalizm politik bir teori, neoliberalizm ise ekonomik bir kavramdır. Neoliberalistler, kapitalistler gibi serbest piyasa ekonomisini savunur.

**Neoliberalizm**; serbest piyasa ekonomisini temel alan siyasi bir ideoloji, devletin piyasaya olan müdahalesini minimum düzeye indirmeye hedeflerken deregülasyon (kuralsızlaştırma) teorisi ile de özel sermayeye her türlü imkân sağlanmalı görüşündeki ekonomi modelidir. IMF ve Washington Konsensüsü yardımıyla 1970’ler sonrası birçok ülke ve lideri manipülasyonlarla ele geçiren neoliberal ideoloji, globalleşme ile devleti özelleştirerek millet iradesini zayıflatıyor.

**Neoliberaler**; liberal kapitalist, sivil, demokrat görünümlü, baskıcı, otoriter, siyasi ve ticari alanlarda global hâkimiyet kurmaya çalışan bir ekip. Bunlar, gizli bir ifsat (düzen bozan) komitesi olarak dünyanın pek çok yerinde darbeler içinde yer alan, destek veren, doğru bilgileri kamuoyundan gizleyen, bazen hayırsever, bazen otoriter rejimlere karşı demokrat görünümlü, bazen de dünya barışı için çalışan bir diplomat gibi ortaya çıkarlar. Kiminin intikam hırsını, kiminin makam mevki hırsını, kiminin açgözlülüğünü, kiminin ahmaklığını, kiminin dinsizliğini, en garibi, kiminin de taassubunu işletip siyasetine alet eder.

Liberal düşüncenin belirlediği materyalist temelli, ahlaki olmayan ve pozitif analizi esas alan kapitalizmin benimsediği **“homo-economicus insan modeli**; (1) tam bilgiye sahip, (2) çoğu aza tercih eden, (3) seçici ve tutarlıya sahip, (4) kendi menfaatini maksimize etmeye çalışan, (5) akılcı ve bilinçli, (6) haz ve elem hesabı yapacağını kabul eder. "Bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler" felsefesi temel olarak; (1) özel mülkiyet, (2) kâr, (3) seçme hürriyeti ve (4) rekabet hakkını kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı, piyasa giriş-çıkışı serbest; tekel hâkim değil, piyasa açık ve şeffaf ise bu serbest rekabet piyasa sayılır. Sistem, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizmasıyla kararlar alır.

#### **Kapitalist ekonomik sistemin temel ilkeleri:**

1. Özel mülkiyet esastır ve üretim araçları özel kişilerin elindedir.
2. Ekonomi serbest piyasa şartları altında işler.
3. Devlet ekonomiye müdahale etmez, kontrolünü sağlar.
4. Ekonomide kişi kendi çıkarı peşinde koşar.
5. Üretimde belirleyici olan kârdır.
6. Temel ihtiyaçlar dışında başka sürekli tüketim alışkanlıkları oluşturur.

Kapitalizmin dayanağı, vazgeçilmez unsuru daha çok üretmek, daha çok kazanmak ve sürekli büyüme. Kârı maksimize etmek için her yol meşru görür, faydacılık ve şahsi çıkarları hayatın temel hedefi yapar, bireye öne çıkararak toplumsal yardımlaşma ve dayanışmayı zayıflatır, sermayenin gücü gelir dağılımındaki dengeyi bozar, emek sömürüsü, kalkınma, gelişme ve büyüme temel hedefler. Mutlak bir mülkiyet anlayışıyla; gelir ve servet dağılımını bozması, tekelleşme, kartelleri, tröstleri çıkarması, daha çok kazanmak, büyüme için her yolu meşru görmesi, esas aldığı faizin ekonomik ve sosyal dengeyi bozması, fakirlerin ezilmesi gibi ciddi sorunları ortaya çıkıyor. Başkaları hakkında endişe duymadan hayat boyu tüketimi maksimize etmek için insanın bencil davranışlarını toplum için en iyi sonuç veren rasyonel davranış olarak değerlendiriyor.

Kapitalist finans sistemi, parayı nötr değil üretken kabul ederek paraya getiri olarak faiz hakkı tanır, reel faaliyetlerden uzak durur ve kâr sağlamak için sadece finansal faaliyet yürütür. Para, borsa ve faiz üçkâğıdı üzerinden sapmalarla rekabetin bozulması kapitalizm savunucularının fikirlerinden farklılaşmasıyla devletler ekonomik işleyişe müdahale ediyorlar. Girişimci, kapitalist ve azınlık bir zümre, kitleleri sömürerek büyük sermayeler elde ederken, karın tokluğuna çalışmak zorunda kalan geniş

halk kitleleri hayatlarını geçim mücadelesiyle sürdürmek zorunda kalmıştır.

Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamalarıyla çıkan krizlerle oluşan global ekonomik huzursuzluk, eleştiri, tepki, protesto artışıyla sistem sorgulanmaktadır. Gelişmeler, sermayenin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezleri kuvvetleniyor.

Karl Marx kapitalizminin gayriahlaki olduğunu; (1) emeği sömüren, (2) insanları yabancılaştıran ve (3) azınlığın menfaatini korumayan, çoğunluğun adil, iyi yaşamaya engel olmasını üç noktada eleştirerek kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş. Lâkin tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bunun olmayacağı anlaşılmıştır.

Yunan felsefesine dayanan Avrupa merkezli kapitalizm, rekabet, kalite isteyen, düşünen, sorgulayan, eğitilmiş kesimi istemez, “üreten yönetir” anlayışını esas alır, tüketicileri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaaflarını kullanarak onları köklerinden uzaklaştırıp asimile eder. Coğrafi keşifleri izleyerek Sanayi Devrimi ve sömürgecilikle devam eden kapitalizm ABD’yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, adaletsiz birçok global soruna yol açtığı için birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

### **Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:**

**1. Emeği sömürür; işçilere ancak hayatta kalabilecekleri kadar ücret verir ki, çalışmaya devam etsinler.** Kapitalizmin yapısındaki sömürü, geçmişte köle ticareti şimdi emek üzerine kurduğu sömürüdür. Köle maliyeti bir işçi maliyetini aşmasıyla sömürüyü modern kölelik gördüğü emekçiler üzerine değiştirdi. Köleliğin kaldırılışı; kölelerin efendilerini seçme hakkıdır.

**2. Gelir dağılımında adaleti bozuyor.** Fakirden zengine servet aktaran, fakiri daha fakir, zengini daha zengin yapan, aradaki uçurumu büyüten açgözlü, her şeyi şiddetli isteyen, azla yetinmeyen, bencil bir seçkinler sınıfı oluşturur. Global servetin küçük bir elit grup elinde toplanışı, insanlığın hürriyet dönemine geçerek kendi işini kurma veya patronsuz işyerine geçişi engeller. Adil olmayan bu sistem sonsuza kadar devam etmez. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” “Herkesin faydalanabileceği şeyden bazılarını mahrum bırakmak kavga çıkarır.” İnsanlığın mahşeri vicdanı bu adaletsiz paylaşım başkaldırıp isyan etmektedir.

**3. Ahlaki olmayan yayılcıdır.** Kendine uymayan üretim, tüketim sistemlerini, farklı inanç ve kültürleri değiştirip asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamiklerini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek neoliberalizm ve globalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfı teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

**4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğduruyor.** Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliği dünya sermayesi ile entegreden geçtiği süreçte; para madde olarak ucuz, bol ve sanal olması, mislinden fazlası dolaşımı ile kontrolsüzlüğü kriz çıkarıyor. Doların rezerv (kaynak, herkesçe kabul edilen, kendine endeksli) ve konvertibilite oluşu, diğer paralara veya altına engelsiz çevrilmesi, petro dolar (petrol ticaretinde sadece dolar kullanımı) ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile yazılı değer farkı) hakkı ile hak etmediği büyük bir gelir elde ediyor. Kapitalizmin patronu olan ABD, 1913’te kurduğu Federal Reserve Sistemi (FED) ile dolar emisyonunda tek yetkili otorite olarak dünya ekonomilerini kontrol ediyor.

**5. Sermaye kazancını sürekli artırmaya çalışıyor.** Kapitalist sistem yürütücüleri akışkan olan sermayenin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için “paranın dini ve rengi olmaz” sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürerler. Oysa paranın her tür değerden bağımsız olmadığı, sermayenin yapısında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her tür strateji ve ideolojik endişeyi değerlendirerek bulunduğu yerde hâkimiyet kurup ideolojisini yerleştirir. Kapitalizmde, banka ekonominin kanı olan parayı elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkimdir. Gerçek değer oluşturmayan banka sadece para ticareti yaparak toplumdan sağladığı kaynağı kullanırken toplum menfaatini gözetmez.

**6. Altına dayalı ekonomi yapıdan kâğıt paraya geçiş ile sanal değerler oluşturuyor.** Kapitalizm, altına dayalı ekonomiyi ve reel varlık yerine sanal varlığı getirerek finansı “aracı araç” olmaktan çıkarıp hedef yapmış, parayı çeşitlendirerek bir ürün haline getirmiştir. 1944’te Birleşmiş Milletler para ve finans konferansında kabul edilen **Bretton Woods Sistemi** ABD dolarını kendine endeksli ve altına dönüştürülebilir tek para birimi yapmış, diğer paraların da buna göre ayarlanması kararlaştırılmıştı. Anlaşmayı imzalayan ülkeler, parasını altına dönüştürmüş ve para değerini dolara göre belirlemişlerdi. Tüm para birimlerinin dolara endeksten kaynaklanan piyasa gerilimleri sebebiyle ABD, 1971’de doları altına endekslemekten vazgeçerek BWS’i çöktürüp karşılıksız para basmaya başlamış. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fiziki olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni sanal kripto ve türev paraları gerçek kullanıma sunuyorlar. Fiziki para global toplam paranın sadece yüzde 10’u, kalan yüzde 90’ı bankalarca üretilen sanal karşılıksız paralardır. Arz ve talebe göre bu parada da değer artış ve azalışları oluyor.

**7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek istiyor.** Kapitalist sistem karşısına çıkan engelleri tasfiye ederek dünya ekonomisi üzerindeki hâkimiyetini sürdürüyor. Sanal kripto para ve nakitsiz para sistemiyle millî paraları ortadan kaldırarak, millîliği köreltip kendilerine bağlı düzen kuruyor. **Kripto para;** sanal para birimi olarak kullanılan ve herhangi bir fiziki şekilde mevcut olmayan şifrelenmiş (bitcoin, altcoin, ethereum) dijital varlıklardır. Kâğıt parayı piyasadan çekerek onun işini göreceği beklenen kripto paranın devlet otoritesine ihtiyacı olmayacağı iddia ediliyor. Bu, millî paranın sahibi millî devletlerin ekonomik gücünü sarsmakta ve millî kaynakları global sermayeye aktarmaktadır. Spekülasyon ve provokasyona açık olan algoritmik soğuk cüzdanda saklanan kripto paralar ekonominin geleceği gösterilmekte, fakat riski de hiçbir kurum almamaktadır.

**8. İnsanı ve toplumu dönüştürerek asimile ediyor.** Avrupa medeniyetini oluşturan Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayanan kapitalizm; gücü esas alır, menfaate dayanır, zayıf olanı yutar ve insanda suni ihtiyaç oluşturarak onları kontrol etmeye çalışır. İşin başında, bilimi, kuruluşu, araştırmayı destekler, sponsor olur ve aleyhine olmasını engeller. Fakirden zengine servet aktararak ekonomik eşitsizliği biyolojik eşitsizliğe çevirerek fakirleri bertaraf eder. Ortak aklı esas alan demokratik gelişimi

engeller. Toplumdaki her yeniliği lehine kullanır. Yeni kavramlarla, insanı, kurumu ve devleti dönüştürüp asimile eder.

**9. Dünya kaynaklarını hızla tüketerek ekolojik dengeyi bozuyor.** Ana akım ekonomi bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplumda karşılığı olmayan bir ideolojidir. Şaşalı bir hayat tarzı göstererek, mutlu azınlığın imrenilen hayatını toplumun diğer kesimlerine pazarlar. Sürekli büyüme, aşırı rekabet ve sorumsuz tüketim anlayışıyla tüm insanlığın kaynaklarını fütursuzca kullanarak yaşlı dünyanın ekolojik dengesini alt-üst etmekte, insanların ilgisizliği ve bilgisizliğini de kullanarak varlığını sürdürmektedir. Global ölçekte adaletsizliğe maruz bıraktığı çok sayıda insanın organizmesini engelleyerek, toplumu dönüştürüp sömüren kapitalizmle mücadele vicdanlı her insanın ahlaki bir görevidir.

Her yenilik ve gelişimi kapitalizm tuzağı görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük veriyor. Sanayi devrimiyle Batı'da hâkim olan, sonra diğer ülkeleri etkisine alan varlığını sürdüren kapitalizm de tarihsel sistemler gibi sonu yaklaşıyor. Sistemin, daha çok üretmek, daha çok kazanmak, sürekli büyümek ve sınırsız tüketim anlayışı insanı ve dünyayı tüketiyor.

**2. Sosyalist Ekonomik Sistem:** Kapitalizme karşı antitez olarak onun eksiklerinden hareketle kişi ve toplum refahı için emek, tabiat ve sermaye kaynaklarını toplum adına devletin mülkiyetine alıp kullanan, üretimde kâr değil, toplum faydası istenen totaliter müdahaleci, kolektivist ekonomik sistemdir. Sosyalist düşüncenin belirlediği materyalist temelli ve pozitif analizi esas alan sosyalizm, fiyat mekanizmasının objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın subjektif otoriter kararlarını esas alır.

Sosyalizm, devletin var olduğu, sınırlı bir mülkiyet anlayışının kabul edildiği, ekonomik faaliyetlerin neredeyse tamamını devletin kontrol ettiği, kişilerin yeteneğine göre, emeği kadar ilkesince komünizmin ılımlı şekli alan devletçi bir ekonomik sistemdir. **Komünizm;** özel mülkiyetin olmadığı, bütün üretim araçlarının topluma ait olduğu, bunları herkesin ortaklaşa kullandığı siyasi, ekonomik ve toplum düzenidir. **Komünist felsefe,** devlet yapısının olmadığı ve sınıf farklılığın kaldırıldığı ideolojik bir anlayıştır. Bu uygulamada mümkün olmayacağı için sosyalizm, komünizmin ön aşaması olarak tasarlanmıştır.

#### **Sosyalist ekonomik sisteminin temel ilkeleri:**

1. Üretim araçları devletin kontrolindedir ve temel ekonomik faaliyetler devlet tarafından yürütülür.
2. Üretim kâra göre değil, merkezi planlamaya göre belirlenir.
3. Üretilenlerin kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı merkezi planlama ile karar verilir.
4. Toplumun çıkarları kişi çıkarlarından önce gelir.
5. Özel mülkiyet ve özel teşebbüs sınırlıdır.

Emek ve sermaye çatışmasını esas alan Marksist veya enternasyonal sosyalistlerin 1870 Paris hareketinden 1917 St. Petersburg ihtilâline kadar olayların arkasında sermayenin varlığı görülür. Sistemin kurucu ve yürütücüsü Sovyet Rusya 1990'larda liberalizme geçiş sürecini hızlı şekilde tamamlamıştır. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü (anlaşması) ile ABD ve diğer gelişmiş ülkeleri tarafından kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikalarla bu ülkelerle ilişkilerini geliştirmeyi tercih etmiştir. Halen Küba ve Kuzey Kore sosyalist ekonomik sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

#### **Sosyalist ekonomik sisteme yöneltilen eleştiriler:**

1. Kapitalist sistem gibi sosyalist ekonomik sistem de materyalisttir ve insanı "rasyonel bir varlık" olarak görür.
2. Sosyalist ekonomik sistem devlet kapitalizmini yansıtır ve emeği devletin sömürüsüne bırakır.
3. Sosyalizm, kapitalist tezlere karşı sergilediği yaklaşımlarla insanları devlet baskısı altına almaktadır.
4. Baskıcı ve antidemokratik uygulamalarla dini inançlara savaş açarak kitlelere zarar vermektedir.
5. İçer kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemektedir.

Kapitalizme alternatif olmak için ortaya çıkan sosyalizm (komünizm), sınıf savaşı, soğuk savaş, din ve ahlak savaşlarına sebep olmasıyla insanlığa zarar vermiştir. Sosyalizm (devlet kapitalizmi) ortak çalışma ve mülkiyeti esas almasına rağmen, kişiler kendi işi dışındakilere tam sahip çıkmaması ve menfaatlerini toplum menfaati üzerinde tutmasıyla başarısız olmuştur.

**3. Karma Ekonomik Sistemi:** Özel sektörü ve devletin ekonomiyi yönlendirmesini içeren, kapitalist ve sosyalist ekonomilerin özelliklerini yansıtan, aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir ekonomik sistem kurma fikridir. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, kuralları olmayan, diğer iki sistem aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada değişik görünüm alan ve bilimsel değil, siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı ekonomik etkinliklerde bulunduğu veya işleyişine müdahale ettiği, kapitalist ve sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu sistemdir. Millî ekonomi içinde devletin sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımaya mukabil, özel ekonominin gelişimine yol gösterici olduğu; kişisel mülkiyet, hürriyet ve demokrasiyi benimseyen ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğidir.

#### **Karma ekonomik sistemin temel ilkeleri:**

1. Devlet ve özel teşebbüs birlikte yer alır.
2. Kapitalizm ve sosyalizm arasında yer alır fakat özü itibarıyla kapitalizme yakın bir sistemdir.
3. Devlet ekonomiye kısmi olarak müdahale eder.
4. Kamu faydası ile kişisel çıkarlar bağdaştırılmaya çalışılır.
5. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak için piyasa mekanizmasını düzeltici tedbirler alır.
6. Özel sektörün yatırımı kârlı bulmadığı alana toplum ihtiyaçlarını karşılamak için devlet yatırım yapar.

Türkiye, 1929 Büyük Ekonomik Buhran sonrası 1950'lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar bu sistemi

uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır.

**4. Kanaat Ekonomisi Sistemi:** Hayatı bir bütün gören, emeğe değer vererek her faaliyette insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, diğerleriyle adil ticaret yürüten, sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgun) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen, adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik sistemdir. Alın teri, el emeği, kanaat, ihtiyaca göre tüketime ve üretime had / sınır belirlemektir.

**Kanaat;** payına razı olmak, kendi ve sorumluluğundakilerin ihtiyaçlarını asgari ölçüde karşılayacak maddi imkânla yetinip başkalarının elindekine göz dikmeyen, aşırı kazanma hırsını yenen, mal ve dünya tutkusunu kalpten silerek kazanılan ahlâkî erdemdir. Kanaat, ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer canlılarında hakkı olduğunu kabullenen, ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yönüdür.

Kanaat ekonomi düşüncesi, herkes için eşitlik, adalet ve refahın sağlanacağı alternatif bir yöntem bulma sürecinde ortaya çıkmıştır. İnsan merkezli, adalet, merhamet, kanaati esas alan, sağlam, adil, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen ekonomik sistem olan kanaat ekonomisinin kaynağı İslam inancı ve Homo-İslamicus (İslami insan) modelidir. Sistem, en iyinin hayatta kalacağı bir ortamı değil, ideal bir dünya için, toplumsal sorumluluğu, kanaati, cömertliği ve dayanışmayı temel alır.

Kanaat ekonomisi, servetin belirli ellerde toplanması ve dolaşmasını engeller, toplumda sadece piyasa ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli parayı kazananlardan değil, tüm insanların ihtiyaçlarından ortaklaşa sorumluluğu benimser. Kıtık algısı oluşturan başıboş isteklerin karşılanması konusunda caydırıcıdır. Mülkiyet, üretim, tüketim ve mübadelede (değişim) serbest piyasa kuralını İslam'ın referans kaynaklarından, tarihi ve ilmi tecrübesinden alır.

Kanaat ekonomisi, bağımsız ekonomik bir doktrin olarak İslam'ın inanç sistemi, ahlaki yapısı, yaşayışı, tutumu ve dünya görüşü olan medeniyet hareketidir. Üretim ve tüketim arasında dengeyi İslam dininin prensipleriyle sağlayarak hayata anlam katar. İslam, özel mülkiyet ve toplum menfaatleri arasında bağ kurarak ihtiyaç sahipleri için insana mali sorumluluk yükler. Rekabete ve piyasanın işlemlerine meşruiyet şartıyla karşı değildir. Bilgi, kaynağına bakılmaksızın insanlığın ortak mirasıdır. Uzun tarihi tecrübe ve fikir sürecinde oluşan ekonomi bilgisi, kanaat ekonomisi görüşleri formüle edilirken dikkate alınmalıdır.

Sermaye temelli, emek sömürüsüne dayalı, insan değerini madde ile belirleyen kapitalizm ve sosyalizm (devlet kapitalizmi) aksine, kanaat ekonomi teorisi ve uygulamaları insan merkezli, adalet, merhamet, ahlaki, kanaati esas alan, adil, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen, pozitif analizin yanında normatif analizi de dikkate alan bağımsız bir ekonomik sistemdir.

#### **Kanaat ekonomisi sisteminin temel ilkeleri:**

1. Hür teşebbüs, mülkiyet hakkı esastır, devlet hakem rolünde ve gayrimenkul mülkiyetini toplum faydasına kontrol eder.
2. Piyasayı açık, şeffaf kabul eder, bol kaynak ve sınırlı ihtiyaç esaslı üretimi temel alır.
3. Faizsiz bir serbest piyasa ekonomisini öngörür ve paranın mal gibi alınıp satılmasını reddeder.
4. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir.
5. Kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmez, zararlı, haram faaliyetler ile aldatma ve haksız kazanca yol verilmez.
6. Tüm kaynakları insanlığın ortak değeri ve emanet görür, kimseyi mahrum etmeyerek üretime dâhil eder.
7. Çevreye uyumlu bir üretim ve tüketim ile her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alır.
8. Kendi içinde ve diğer toplumlarla adil ticaret yürütmeye değer ölçü birimi mal parayı (altın veya gümüş) esas alır.
9. Ekonomik hayatı sosyal adalet eksenli kurmak, fırsatları adil paylaşmak için teorik ve pratik kurallar koyar.

İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitir, adak, fidye, kefarete ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadaka, vakıf, hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi uygulamalarla toplumsal denge kurulur.

Asya'da gelişen kanaat ekonomisi değişmeyen temel özellikleri olan Homo-İslamicus (İslami insan) modeline dayanır.

#### **Homo-İslamicus (İslami insan)'un temel özellikleri:**

1. İnançlarına göre sosyal ve ekonomik hayatına yöne verir.
2. Spekülasyon (vurgunculuk), manipülasyon (aldatma), karaborsa ve stokçuluk (yığmak) gibi fırsatçılık yapmaz.
3. Faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez, her faaliyetinde helal olanı tercih eder.
4. Faaliyet ve kararlarında akıl ve kalp dengesini kurarak başka insanları gözetir.
5. Toplum menfaati için iş birliğine, yardımlaşmaya gider ve çevreyi korur.
6. Hayatı bir bütün olarak kabul eder.

Kanaat ekonomisi, İslam'da var olan iktisat anlayışını sistematik ve metodolojik yaklaşımla ele almaktadır. İhtiyaç ortaya çıktıkça bilginler İslam'ın ortaya koyduğu hükümleri bir araya toplayarak bir sistematige kavuşturmışlardır. Dolayısıyla bu sistemin kurucusu şu isimler denilemez. Bu noktada İbn-i Haldun, "Mukaddime" isimli eseriyle topluma yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları incelemiş, devletin ekonomik faaliyetlere girmesinin dengeyi bozacağı ve serbest rekabetin gelişimini engelleyeceğini belirterek, devletin görev alanını belirleyip kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur.

Kanaat ekonomisi, imece yaklaşımıyla; dayanışmacı ekonomi, paylaşım ekonomisi, insani değerler ekonomisi ve mutluluk ekonomisini de kapsar. **Paylaşım ekonomisi;** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olanlara bedelsiz sunduğu bir düzen, imece ise birçok kişinin toplanıp elbirliğiyle yardımlaşıp iş görme işleri sıra ile bitirilmesidir.

Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan kanaat ekonomisi; çevre odaklı politikalar ile insanın beden ve ruh



sağlığını koruyan, toplumun ne kadar zengin olduğuna değil, sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin refahına odaklı bir modeldir. Sürekli büyüme, çok üretip, tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insan mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözeten, ahlaki bir tüketim kalıpları yeniden tasarlanmalıdır. “Son ırmak kurduğunda, son ağaç kesildiğinde, son balık tutulduğunda; beyaz adam işte o zaman paranın yenmeyen bir şey olduğunu anlayacak! (Kızılderili Sözü).

Kanaat ekonomisi, ekonomik faaliyetleri yürütmeye; bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, faydalanma hakkına dayanak olan eşit değerdeki tahvilin muadili faizsiz sertifika / vesika olan **sukuk** gibi finansal seçenekleriyle emek-sermaye, kâr-zarar ortaklığı, kira finansman metotları geliştirmiştir.

#### **Sukuk çeşitleri:**

**1. Mudaraba (Emek-sermaye ortaklığı):** Biri sermaye diğeri know-how (emek, bilgi ve tecrübe) sahibi girişimci iki tarafın (emek ve sermaye) bir araya gelerek bir projeyi gerçekleştirmelerini ifade eder.

**2. Müşaraka (Kâr-zarar ortaklığı):** Tarafların emek ve sermayelerini birleştirerek bir yatırımı finanse için taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın sözleşme hükümlerine göre kâr ve zarara katılma payları oranı paylaşılan faaliyet.

**3. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış):** Peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Faizsiz katılım bankası, müşterinin istediği ürünü satın alıp üzerine maliyet ve kârı ekleyerek müşteriye teslimi şeklindedir.

**4. İcra (Leasing, Kira finansmanı):** Bir ekipmanı veya bir gayrimenkulü müşterilerinden birisine sabit bir tutar üzerinden ve bir dönem için kiraya vermesiyle, kiracının kullanımına tahsisle olan orta vadeli bir kredi işlemidir.

**5. Karz-ı hasen (Faizsiz borç, ödünç):** Fakirlere zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilen küçük boyutlu ve sınırlı borç.

**6. Selem (İleriye dönük, sipariş dayalı satın alma):** Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat alınan ürün teslimi önceden belirlenen tarihe kadar ertelendiği alım-satım işlemidir.

**7. Tekâfül:** Paylaşılmış sorumluluk ve garanti prensibine dayalı katılım sigortacılığı; kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı ve sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesidir.

Kanaat ve kısmen sosyalist ekonomi sade bir fert ve toplum düzeni öngörürken kapitalizm, şaşalı bir hayat tarzı sunar; mutlu azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı topluma pazarlar. Azınlıktaki emperyalist üst akıllarca kurgulanan ve sürekli kendini yenileyen kapitalizm, hedeflerini işletmeler ve uluslar arası kuruluşlarla perdeleyerek sömürü düzeninin sürdürmektedir. Materyalist olan kapitalist ve sosyalist sistemlerin çıkmaza girmesi, çare olmamasıyla otoriteler çözümün yine globalleşme içerisinde kapitalist sistemi kabul etmeye zorlanmakta ve Ortodoks ana akım ekonominin farklı versiyonlarını test etmektedirler.

Hile, desise, sihirbazlıkla kaynakları sömürülen ülkeler; yerli bir duruşla kendi kültürlerine uygun, toplumun ortak aklı ile yerli fikirlere yönelmeleri gerekir. Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma sisteme mahkûm olmayan insanlık ortak akıl ile adil, insani değerleri esas alan, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır. Bu sistemlerin getirdiği kriz ve isterik madde bağımlılığından insanı kurtaracak, Asya'nın kadim kültüründe mevcut iyi ahlak, kardeşlik, paylaşım, kanaat, adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi modeli bir alternatiftir.

İşletmeler, içinde bulunup faaliyet yürüttükleri ekonomik sistemde ekonomi politikalarını izleyip varlıklarını sürdürürler.

#### **14. İhtiyaç Kavramı**

İnsan zekâsının geliştirdiği ilimlerin kazandırdığı teknoloji ve yenilikler insan hayatını kolaylaştırmaktadır.

Bilimlerin ortak hedefi insanların somut ve soyut ihtiyaçlarını karşılayarak onu mutlu etmektir. Her disiplin, insanı komple bir yapı olarak algılayıp, kendine konu edindiği alanda onun sorunlarına çözümler üretir. Bilim ve teknolojik gelişim insan ihtiyaçlarını çoğaltmış ve “**ileri ve gelişmiş ekonomi**” yapısıyla uzak çevreden temin edilebilecek ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Geçmişte zaruri ihtiyaçları yiyecek, su ve barınma iken gelişmiş ekonomilerde çok fazla ve karmaşık bir yapıdadır. Üretim ve tüketimdeki değişim, hızlı bir tüketim meyliyle “**değer**” in yerine “**imaj**” ı koydu; ihtiyaçlar reklam ve imajla belirlenip üretilen alıcısı hazırlanan ürün pazara sunuldu. Hayatın standartlaştırılan ihtiyaçları, işletmelerce standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, bilgi, hayal, sevgi-nefret, ev, otomobil, eğlence ve boş zaman meşguliyetleri pazarlanır oldu.

İnsan yapısı itibarıyla çok şeye ihtiyaç hisseder ve bu ihtiyaçların bazılarını tek başına karşılayamadığı için bir topluma dâhil olur, onun genel kurallarına uyarak karşılamaya çalışır. Toplum kurumlarının temeli olan ailede dünyaya gelen insanın toplumla olan çok yönlü ilişkisi; (1) Sözleşme Teorisi, (2) Organik Teori ve (3) Toplum İnsan İhtiyaçlarından Doğan Teorisi ile açıklanır.

İnsan, toplum ve ekonomi bu üç kavram birbirine bağlı ve birbirini tamamlar. Toplum ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir düzende ve belirli kurumlar aracılığı ile olur. Gelenek, görenek, kanun, tüzük ve yönetmelik gibi normlara sahip; aile, siyasi, askeri, eğitim, dini ve ekonomik kurumlar insanların değişik ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet yürütürler. Ekonomik kurumlar; insanların ferdi ve toplum halinde hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu ürünleri üretir ve arz ederler. Ekonomik kurumların yapı ve işleyişine göre dünyadaki toplumlar; Gelenekçi Toplum ve Sanayi Toplumu olarak ikiye ayrılır.

Kapitalist ekonomi, ihtiyaç ve istek ayrımı yapmaz. **İhtiyaç**; hayatın devamı için insanın muhtaç olduğu mal ve hizmetler, organizmanın duyduğu bir eksikliği karşılama isteği, tatmin edildiğinde haz ve doyum, edilmediğinde ise acı ve üzüntü veren psikolojik duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İhtiyaçları tatmin, insan davranışının itici gücüdür ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. **İstek** ise bir şeye duyulan eğilim, arzu, bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülen nesne veya duruma duyulan başıboş özlemdir. Kıtlik algısı oluşturan başıboş istekleri karşılamayı da esas alan kapitalizm mevcut olmayan bir kıtlığı kabul eder.

İnsan, hayatını devam ettirebilmesi için bazı ürünleri tüketme veya kullanmak zorundadır. Karşılanması zorunlu olan temel ihtiyaçlar; hava, su, gıda, giyim ve barınmadır. İnsan bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla iş birliğine yönelir. İnsanın fiilleri, davranış ve hareketleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar. Yönelim, ruhun izlenimleri ve

ihtiyacıdır. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur. İhtiyaçlar, geçmişten günümüze çeşitli nitelik ve türde, kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir, dinamik ve devamlı değişir. Bunların niteliği aynı kalsa bile karşılama yöntemleri değişir. Değişmeyen, sadece bir şeye ihtiyaç duyma hissidir. İhtiyaçlar öncelik derecelerine bağlı olarak sırası ile karşılandığından, ilerleyen süreçte kendini yeniler ve yeniden ihtiyaç doğar.

Hırs, aşırı istek, lükse düşkünlük, bir şeye şiddetli arzu ve tutku olarak ifade edilen ihtiraslar ihtiyaç değildir. “İnsan ihtiyaçları sınırsızdır” ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. Bunu, insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkması şeklinde yorumlamak da mümkündür. Önceleri bilinmeyen birçok mal ve hizmet ihtiyaç haline gelmiştir. Sanayi toplumlarında giderek artan tüketime yönelik üretim, doğal kaynakların hızlı tüketimine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmekte ve bu gelişim ileri boyutunda yeni tüketim modellerini getirmektedir.

### **İhtiyaçların artma nedenleri:**

1. Bilimsel ve teknolojik gelişim,
2. Ekonomik ve sosyal gelişim,
3. Tüketim aracılığıyla kimlik inşası ve gösteriş için tüketim anlayışının yaygınlaşması,
4. Lükse düşkünlük, özenti ve popüler kültürün (belli bir dönem geçerli olan, hızlı üretilip hızlı tüketilen kültür) istilası,
5. Globalleşmenin artışı,
6. Reklamların kötü etkileri ve yanlış yönlendirilen ihtiyaçlar.

İnsan ihtiyaçları bilim ve teknolojinin gelişimiyle çeşitlenerek artmaktadır. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol olarak görürken, materyalist ekonomiler kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirası da ihtiyaç kabul eder. İnsan ihtiyaçlarının bazı özellikleri bulunmaktadır.

### **İhtiyaçların temel özellikleri:**

**1. İnsan ihtiyaçları sınırlıdır.** İnsan ihtiyaçları sınırsız ve sonsuz değil; tanımlanıp önem sırasına konulabilir, belirli aralıklarla yemek yeme, su içme, uyuma gibi ihtiyaçlarını yenilemek ister ve bu sebeple sınırlı bir yapıya sahiptir. Bilim olduğu iddia edilen Burjuvazi ekonomisi olan kapitalizm, ideolojik bir ön yargıyla; arzu, istek, hırs ve tutku olan başıboş ihtirasları ihtiyaç kabul ettiği için “insan ihtiyaçları sınırsızdır” diyor. Oysa insan ihtiyaçları; yaşama, yeme, içme, uyuma ve barınma gibi sınırlıdır; biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. İnsan sınırsız ihtiyaçlara sahip olmadığı gibi sınırsız tüketme kabiliyetine de sahip değildir. Kapitalist ekonomi, günlük hayatta kullanılan ihtiyaç kelimesini istek olarak kullanır; gerçekte olan değil de olmasını istediği insan tipini esas alır ve üretimin temel motivasyonu da ihtiyaç karşılamak değil kârdır. Sınırsız ihtiyaç ve kıt kaynaklar ifadesiyle tanımlanan kapitalist ekonomi (sözde) bilimi insanları gittikçe açgözlü ve doymak bilmez bir yapıda bencilleştirmektedir. Batı fikrine yerleşen ve bütün davranışını şekillendiren, “insan insanın kurdudur” ifadesi kapitalizmin vahşetini artırmaktadır.

**2. İhtiyaçlar şiddet açısından farklılık gösterir.** Bütün ihtiyaçlar aynı ölçüde vazgeçilmez değil; insan, kıt imkânıyla önce hangi ihtiyacını karşılayacağını belirler. İhtiyaçların farklı şiddet ve boyutta oluşu bir sıralama yapılmasına imkân verir.

**3. İhtiyaçların şiddeti tatmin edildikçe azalır.** İhtiyaçlar karşılandıkça şiddeti azalır ve önem sırası geriye atılır. Zorunlu temel gıda ihtiyacında daha belirgindir; susayan insan ilk bardak suya ihtiyacı, ikinci bardak suya ihtiyacıdan daha fazladır.

**4. İhtiyaçları karşılayan mal ve hizmetler ikame edilebilir.** Herhangi bir ihtiyacın karşılanması, farklı araçlar kullanılarak sağlanır; yün yerine pamuk, şeker yerine pekmez, ay çiçek yağı yerine zeytinyağı sinemaya gitmek yerine kitap okumak.

**5. İhtiyaçlar tekerrür eder.** Bir ihtiyaç karşılandıktan belirli bir süre sonra tekrarlanır; yemek yeme ve su içme ihtiyacı olan bir kişi bu ihtiyacını tatmin ettikten belli bir süre sonra o ihtiyaçlar yine ortaya çıkar.

**6. İhtiyaçlar sürekli artma eğilimindedir.** Bu eğilim toplumun teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik durumuna göre değişir; gelişim artıkça ihtiyaçlar da artacaktır.

**7. Başlangıçta zorunlu olmayan ihtiyaçlar zamanla zorunlu hale gelebilir.** Bilim ve teknolojinin gelişimine ve toplumun eğilimlerine bağlı olarak bazı ihtiyaçlar zaman içinde zorunlu hale gelebilir.

İhtiyaçlar; birincil (fizyolojik) ve ikincil (sosyal) ihtiyaçlar dışında zorunlu, kültürel ve lüks gibi sınıflandırmalar yapılır.

### **İhtiyaçların sınıflandırılması:**

**1. Zorunlu ihtiyaçlar:** İnsanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan hava, gıda ve su gibi karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır. Hayatın devamı için mutlaka karşılanması gereken ihtiyaçlar. Karşılanmazlar ise hayatın devamı tehlikeye girer.

**2. Kültürel ihtiyaçlar:** İnsanların zorunlu ihtiyaçları karşılandıktan sonra gerçekleştirmek istedikleri ihtiyaçlardır. Tatmin edildikçe insanlara haz veren eğitim, gezi, spor, tiyatro, eğlenme ve müzik dinleme gibi ihtiyaçlardır.

**3. Lüks ihtiyaçlar:** Zorunlu ve kültürel ihtiyaçları yeterince karşılayan insanların duydukları ihtiyaçlardır. Spor otomobil, yat sahibi olma, dünya turuna çıkma gibi ihtiyaçlardır.

Teori ve uygulamada kabul gören Abraham H. MASLOW hiyerarşik olarak ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır.

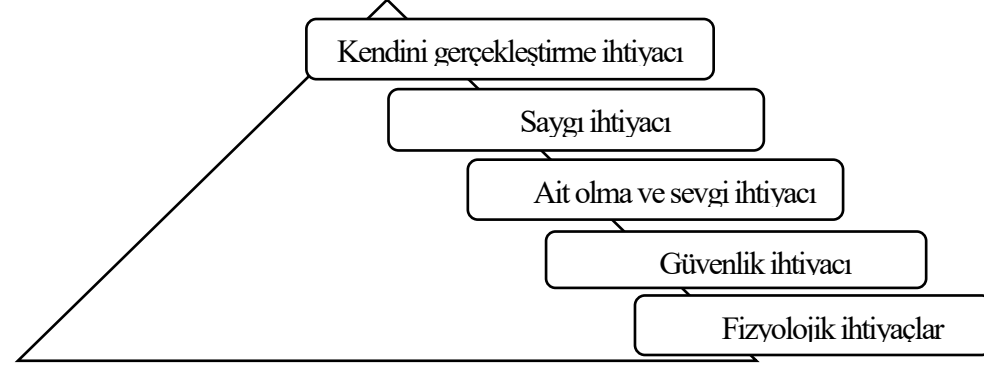
### **İhtiyaçlar hiyerarşisi (Abraham H. MASLOW):**

**1. Fizyolojik ihtiyaçlar:** Hayatın devamı için gerekli; nefes, yeme, içme, giyinme, uyku, ısınma ve barınma ihtiyaçlarıdır.

**2. Güvenlik ihtiyacı:** Kendini, ailesini, yaşadığı toplumu güven ve emniyet içinde hissetmesi, tehlikelere karşı korunma, mal ve can güvenliğini sağlamaya dönük ihtiyaçlardır.

**3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı:** Bir topluma, bir aileye mensup olma, sevgi, itibar, benimsenme, değerli hissetme, takdir edilme arkadaşlık ve başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacı.

4. **Saygı ihtiyacı:** İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme, tanınma ve başarıya gibi ihtiyaçlardır.



Şekil 1-2: A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

5. **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Bu noktada kişi tatmin, başarı, potansiyelini ortaya çıkarma, ideallerini, yeteneklerini gerçekleştirme ve inanç ve kendini aşma ihtiyaçlarıdır.

İnsan ihtiyaçlarından oluşan ve satın alma gücü ile desteklenen talebe işletmeler üretim yoluyla cevap verilir. İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. İnsan ihtiyaçları; **ihtiyaçlar merdiveni** denilen ihtiyacın en önemlisinden başlayıp sırasıyla basamaklar izlenip karşılama yoluna gidilir.

Ülkeler, vatandaşlarının artan yeni beklenti ve talebe dönüşen istekleri karşılamak için yeniden organize olmaktadır. Kimya ve fizik kanunlarındaki gibi ekonomik ve sosyal konularda da kurallar icat edilmiyor, sadece keşfediliyor, yönlendiriliyor. Dolayısıyla insanların ortaya koydukları sistemler, dünyada geçerli kuralları doğru uygulandığında başarıya ulaşılarak toplumun ihtiyaçları karşılanacak ve hayat seviyesi yükselecektir.

İhtiyaçların karşılanmasına dönük üretimden kaynaklanan sorunların artışıyla 2000'lerden itibaren "**az tüket, mutlu yaşa**" eğilimi ve gönüllü sadelik felsefesi yaygınlaşmaya başladı. Tüketim toplumunun 1950-2000'ler arası "**çok çalış, çok kazan, çok harca**" felsefesini kabul etmeyenlere "**meczip**" gözüyle bakılıyordu. Ekonomik durgunluk, artan işsizlik ve çevre sorunlarıyla birlikte toplumdaki rahatsızlıklar insanları mistik değerlere yönlendirdi. Bu yöneliş 2000'lerden sonra "**gönüllü sadelik**" olarak formüle edilen düşünce yeni bir Rönesans olarak görülmektedir. Çünkü israfın faturası hem bugünün insanlarına hem de gelecek kuşaklara yansıtılmakta, kaynakları ve ürünleri israfın bedeli toplumların hayatında ağır olmaktadır.

Sanayi devriminin getirdiği hareketle 19. yüzyıldan itibaren bilimler hızla gelişimiyle insan ihtiyaçları tekniği harekete geçirdi, buda ilmî çalışmaları hızlandırdı. Aynı şeritlerde ilerleyen ilim ve teknik, yeni buluş ve teknolojinin düşünceden üretime geçişi hızlandı Bilimsel araştırmalarla elde edilen bilgiler hayatın her alanına uygulanan inovasyon toplumsal faydayı artırdı.

### 1.5. İşletme Kavramı

Günümüz şartlarında insan ihtiyaçları, işletmelerce belirli bir işlemde geçirilerek üretilir ve sunulur. İşletmeler, insanların hayat standardının temeli olan mal ve hizmetleri üretir ve bu standardı yükseltecek faaliyetler yürüten ekonomik birimlerdir. Geçmişten günümüze değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçları devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmelere doğru gelişmektedir. Toplumun gelişimine bağlı olarak çeşitlenerek artan bu ihtiyaçları işletmeler karşılamaya çalışırlar.

İşletme kavramı iş kökünden gelir ve iş gördürme, yer ve üretim birimi anlamındadır. **İşletme;** insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. **İşletme bilimi** ise işletme içi, işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkisi ve eğilimleri inceleyerek, başarılı yönetimde geçerli olan kuralları ortaya koymaya çalışan sosyal bir bilimdir. Bu disiplin, '**genel işletme**', '**işletme yönetimi**', '**işletmecilik bilgisi**', '**işletme ekonomisi**' ve '**işletme yönetimi ve organizasyonu**' gibi isimler alır.

Ekonomik birim olan işletme mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır ve üretimi belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. Kâr temel şart değil, bunun dışında farklı amaçlarda bulunur.

İşletmeler girişimciler tarafından belirli aşamalardan geçilerek kurulur. İşletmenin faaliyetinin sürekli veya kesintili oluşu, sahibinin tek veya birden fazla kişi olması, mülkiyetinin kamu veya özel kişilere ait oluşu, farklı ekonomik sistem ve düzende faaliyet yürütmesi işletme gerçeğini değiştirmez. İşletme ismi verilen ekonomik birimin faydalı bir ürün ortaya koyması istenir. İşletme kavramı yerine; '**teşebbüs**', '**müessese**', '**ticarethane**', '**firma**', '**şirket**', '**organizasyon**', '**fabrika**', '**üretim sistemi**', '**ekonomik birim**' ve '**işyeri**' gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

İşletmenin hedefi ve kuruluş sebebi insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçları karşılama zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. **İnsanları işletme kurmaya yönelik nedenler** ise (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya bir varlığı işleme ve (7) topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi. Piyasa ekonomisi; (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr elde etme ve (4) serbest rekabet gibi sağladığı dört temel hakka dayanarak insanlar işletme kurmaya yönelirler.

#### İşletmenin temel özellikleri:

1. İşletme kâr veya sosyal fayda amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir.
2. İşletme teknik bir çalışma birimidir.

3. İşletme toplum içinde faaliyet gösterdiği için sosyal bir birimdir.
4. İşletme karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için siyasi bir birimdir.
5. Çevresiyle sürekli alış-veriş içinde olan dinamik açık bir sistemdir.

Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için ihtiyaçları karşılayacak ürünleri üretebilme / pazarlayabilme ve üretimi sürdürmede üretim faktörlerini verimli ve uyumlu organize edebilmelidir. Gelişen sosyal ve ekonomik şartlar, işletmelerin ekonomik birim olma yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojiyi yoğun kullanma ihtiyacı ve buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile sanal, dijital işletmeler ortaya çıkıyor. **Dijital işletme**; işlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

World Wide Web-Dünya çapında Ağ teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal işletmeler ile internette elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı sağlanır. Yeni bir iş modeli olarak internet üzerinden açılan işletmeler genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da rekabet gücünü arttırmaktadır.

Günümüz işletmeleri daha karmaşık bir ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetimleri, alanında eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmesini gerektirmektedir.

#### **İşletme ile ilgili kavramlar:**

- . **İş:** Bir fayda oluşturmak için girişilen ve insanın gelir elde etmek için yaptığı bedeni ve fikri çabadır.
- . **Meslek:** Tecrübe veya çıraklık eğitimiyle kazanılan ve insanın geçinmek için yaptığı kuralları belirlenmiş sürekli bir iştir.
- . **Üretim:** İhtiyaç karşılamak için belirli girdilerin dönüşüm sürecinden geçirilerek ürüne dönüşüm için yapılan faaliyetlerdir.
- . **Üretim faktörleri:** Üretim için girdi olarak kullanılması gereken; emek, sermaye, girişimci ve üretim yönetimi unsurlarıdır.
- . **Kâr:** Belirli bir dönemde elde edilen gelirlerle bu gelirleri elde etmek için katlanılan giderler arasındaki olumlu farktır.
- . **Pazarlama:** Tüketici istek / ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli girdileri temin edip üretim sürecinde ürün haline getirerek fiyatlama, dağıtma tutundurma ve satış sonrası hizmetlerdir.

. **Ekonomi:** Mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketim ve istenen ile mümkün olan durumundaki alternatifler arası seçimi inceleyen, en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir.

. **Ürün:** Fiziki ve zihni çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak için üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtaları.

. **Personel:** Bir kurumda en üst yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanlar.

. **Ticaret:** Ürünleri belli bir ücret karşılığı nihai kullanıcıya ulaştırın alım. satım faaliyetleridir.

. **Ticarileştirme:** Satışı olmayan ürünün alım satımını sağlamak için değerini serbest belirleyip fırsat eşitliği sağlamaktır.

. **Tacir:** Alım satım işiyle iştigal eden, bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi namına işleten kişidir.

. **Sektör:** Farklı faaliyetlerin müşterek özellikler taşıyan alt birimlerinin, belli ölçülere göre tasnifidir.

. **Mübadele (değişim):** Mal, hizmet, üretim faktörlerinin iktisadi karar birimleri arasında değişimidir.

. **Fayda:** Üretilen mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama, tatmin etme özelliğine ve düzeyine denir.

Klasik ekonomi ve işletme bilgileri, kapitalist ekonomik sistemi anlamada yetersiz kalması sebebiyle ekonomi ve işletme konularına, mutlaka gelişen dünya şartlarında yenilikçi bir anlayışla bakmak gerekir.

İşletme bilimi, kâr amacı takip eden kurumların kuruluş, yönetim, finansman ve üretim araçlarının temini, üretilen ürünlerin pazarlanması faaliyetlerini inceleyen bir sosyal bilimdir.

**İşletme bilimi;** işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkisi ve eğilimleri inceleyerek, işletmenin başarılı yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışan bir disiplindir.

İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve ekonomik verilerini rakamla ifadesinden söz eden bilim dalı, 'genel işletme', 'işletme yönetimi', 'işletmecilik bilgisi', 'işletme ekonomisi' ve 'işletme yönetimi ve organizasyonu' gibi isimler alır, hepsinin inceleme konusu işletmedir.

Açık bir sistem olan işletmeler, alt sistemleri arasında "iç uyum" ve işletme çevresi ile "dış uyum" sağlayarak gayelerine ulaşmak durumundadır. Bu sebeple işletmeler, bazı kişi, kurum ve kurumsal düzenlemelerle dolaylı ve dolaysız ilişki kurmak ve bu ilişkiyi yönetmek durumundadır. İşletmeler kendi dışında yer alan çıkar grubu olarak da ifade edilebilecek çevrelerle iyi geçinmek durumundadır.

Bir sistem olarak işletme çevresi, kendi dışında kendisi ile ilgili, etkileyen ve belirleyen tüm unsurları içine alır. Sistem, sınırları ve amaçları önceden planlanmış, faaliyetler, işlevler, unsurlar ve ilişkiler grubudur. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. İşletmede bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunmaktadır.

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevre dâhilinde yaşarlar ve bu çevre ile arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle değişikliklerden etkilenirler. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürebilmek için gerekli olan her türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar. **İşletme çevresi;** işletme dışında kalan her şeydir.

İşletmelerin çevre ile ilişkileri çok yönlü ve süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak üretim yaparken çevresindeki birçok menfaat grubunu etkiler veya onlardan etkilenir. İşletme, rekabet ortamında kâr elde ederek varlığını sürdürürebilmek için kendi dışında yer alan ve menfaat grubu olan çevresi ile ilişkisini açık sistem anlayışıyla düzenleyerek onlarla iyi geçinmelidir.

**İşletmeleri yakından tanımak için;** işletmeler, ekonomik yapılarına, sermaye mülkiyetine, hukuki yapılarına, faaliyet konularına, tüketicilerin çeşidine ve riske katlanma derecelerine, büyüklüklerine, uluslararası olup olmamalarına ve işletmeler arası anlaşmalar bakımından işletmeler sınıflandırılır.

İşletmeler insanların kurduğu yapay bir sistem olmasından dolayı, işletme sisteminin de girdileri, işlevleri, çıktıları ve amaçları vardır. Serbest piyasa sisteminde işletmelerin faaliyetlerini; verimlilik, ekonomiklik, kârlılık, etkinlik, toplam kalite ve toplumsallık ilkeleri gibi temel ilkeleri uygulayarak başarılı olacağı açıktır.

İşletmelerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için en uygun büyüklükte kurulmaları yani işletmelerin kıvamlı büyüklükte olmaları gerekir. İşletmenin üreteceği mal ve hizmetlere talep, normal şartlarda işletmenin üretebileceği miktarın çok üstünde veya çok altında olabilir. Altında veya üstünde olursa, o işletmede kapasite dengesizliği vardır. Birim üretim maliyetinin en düşük düzeyde olmasını gerçekleştiren işletme büyüklüğüne, kıvamlı büyüklük denir.

Klasik ekonomi ve işletme bilgileri, kapitalist ekonomik sistemi anlamada yetersiz kalması sebebiyle ekonomi ve işletme konularına, mutlaka gelişen dünya şartlarında yenilikçi bir anlayışla bakmak gerekir.

## 1.6. Üretim Faktörleri

Üretim faktörleri, mal ve hizmetlerin üretimi için kullanılan kaynaklardır. Üretim için gerekli kaynakları tek elde toplayarak inhisar altına almak, diğer insanları mahrum bırakmak ahlaki değildir; sosyal kargaşayı başlatır. Bu kaynaklar insan ve diğer canlıların ortak değeri görüp israf etmeden sürdürülebilirlik anlayışıyla geleceğe sunulmalıdır.

Toprağın ve doğal kaynakların getirisi rant, bedeni ve zihni çalışmayı ifade eden emeğin getirisi ücret, girişimcinin getirisi kâr, üretimde kullanılan tüm insan yapımı makina, ekipman ve araçları ifade sermayenin getirisi ise faizdir.

Üretim faktörlerinin bir üretim alanından diğerine veya bir ülkeden başka ülkeye hareket yeteneği olan **faktör akışkanlığı** artmaktadır. Bu sebeple işletme ve ülkelerin aralarındaki bağımlılık oranı da artmaktadır.

Üretimde girdi olarak kullanılan üretim faktörlerini / elemanlarını klasik iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken, modern iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye en az dört faktör gerekli derler. İşletmeciler de tabiat faktörünü sermaye içinde kabul eder ve **üretim yönetimi** diye yeni bir üretim faktörü ilave ederler:

### 1.6.1. Emek

Her işletme üretim faktörlerini değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur. Emek, riskleri üstlenme dışında üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliği, bir işin yapılması için yürütülen çalışma, kişinin bilinçli olarak belli bir hedefe ulaşmak için giriştiği bedeni ve fikri çabalarıdır. **Emek;** üretimin gerçekleşmesi için insanın fiziki enerjisi, zihni katkıları, beden ve kafa gücü harcanarak yapılan çalışma, üretimde ortaya konan insan kaynağıdır.

#### Emek türleri:

1. **Fiziki emek** üretim sürecinde fiziki olarak kas gücüne dayanan el, kol ve bacak hareketleri olan maddi emektir.

2. **Zihni emek;** bir hizmet, bir kültür ürünü, bilgi odaklı veya iletişim gibi maddi olmayan emektir.

3. **Vasıfsız emek;** belli bir öğrenim, bilgi ve becerisi olmayan, niteliksiz / basit emek türüdür.

Genel müdürden işçiye kadar çalışan herkesi içine alan emek faktörünü, kapitalist ekonomi emek piyasasından sağlar.

**Emek piyasası;** iş gücü arzının ve iş gücü talebinin karşılaştığı, ücretlerin ve çalışma şartlarının oluştuğu piyasadır. **Emek piyasasını diğer piyasalardan ayıran özellikleri** ise, (1) kişisel bir ilişki vardır, (2) emek piyasası tarafları olan işçi ve işverenler yeterli bilgiye sahip değildir, (3) emek arzı heterojendir, (4) işçi tarafının pazarlık gücü azdır, (5) arz edilen emek heterojendir ve (6) emek piyasasını etkileyen; sosyal, siyasi, ideolojik etkenler ile firma davranışını etkileyen birçok faktörler vardır.

Emek verimliliği, gelişen teknoloji ile birlikte farklı dinamiklerle açıklanıyor. İşyerinde verimliliğin artırılabilmesi için öncelikle verimliliği etkileyen faktörler belirlenir. **Verimlilik;** en az sürede en çok işi yapmak ve maksimum faydayı sağlamaktır. Günümüz işyeri dinamiklerini daha çok bilgisayarlar ve tabletler gibi bilgi teknolojileriyle sağlanan çalışmalar oluşturuyor.

**Emek verimliliğini etkileyen faktörler;** (1) çalışma alanının fiziki şartları, (2) kurum içi kişiler arası ilişkiler, (3) teknolojik imkânlar, (4) üretim faktörleri, (5) çalışanların özellikleri ve motivasyonları, (6) zaman-emek-ücret dengesi, (7) çalışanların zamanı iyi kullanma becerileri, (8) sanal aylıklık, (9) dikkat dağınıklığı, (10) sessiz istifa ve (11) çalışma temposudur.

#### Emek verimliliğini artırma yolları:

1. İç denetim ve ölçümleme yapmak,

2. Kurum içi ilişkilerin ilerlemesi için etkinlikler düzenlemek,

3. Haftalık veya aylık olarak iyileştirme,

4. İşleri önem sırasına göre sıralamak (Seiwet ABC analizi yapmak),

5. İşleri ve takibi kolaylaştıracak kodlama, yapay zekâlı yazılım programları ve teknolojik hizmetleri kullanmak,

6. Uzaktan ve esnek çalışma (veya evden, mobil, hibrit, full remote – ofise uzaktan bağlantılı) sistemleri geliştirmek.

Emeği olumsuz etkileyen ve kalifiye olmaktan çıkarıp ucuzlatma planları önlenmelidir. Sanayide, ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, uzayda sabitlenmiş / hareketli manipülâtör olan **endüstriyel robotların** yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz. Ancak iş gücü eksikliği ve insan gücü maliyetlerinin artışı robot kullanımını artırıyor.

İş gücünün ekonomik faaliyetlerde çalıştırılması, işveren ve işçilerin birlikte üretim faaliyeti yürütmesi istihdamı ifade eder.

**İstihdam;** ülkedeki mevcut iş gücünün ekonomik faaliyetler içerisinde sürekli biçimde çalıştırılmasıdır. Üretim faktörlerinin

üretimde kullanılması, çalıştırılması, bir insanı bir işte, bir görevde kullanma, çalıştırmadır.

İstihdam kavramı dar ve geniş olarak ele alınır. **Dar istihdam;** emeğin, üretim sürecinde kullanılması, **geniş istihdam** ise emek, sermaye, toprak gibi üretim faktörlerinin kullanımını incelenir. İstihdamı dar manada sadece emeğin çalıştırılması olarak kullanma sebebi, emeğin istihdamı için diğer üretim faktörlerinin de çalıştırılıyor olmasına bağlıdır.

İş piyasasına emeğini arz eden ve makul istihdam şartları içinde iş bulup çalışanlar toplamı **istihdam seviyesini** belirler. Bir ekonomide mevcut tüm üretim faktörlerinin tam kullanımına **tam istihdam;** iş gücünün bir bölümünün işsiz olduğu duruma ise **eksik istihdam** denir. İş gücü seviyesi ile istihdam seviyesinin personel sayısına oranı **“istihdam oranını”**, işsiz miktarının personel sayısına oranı ise **“işsizlik oranını”** verir. İşsizliğin birçok sebebi vardır. **İşsizlik;** çalışmak isteyen kişinin iş bulamamasıdır. **İşsiz** ise işi olmayan, çalışmak istediği ve iş aradığı halde iş bulamayan kişidir.

#### **İşsizliğin nedenleri:**

1. Ekonomik krizler,
2. Teknolojinin emeğin yerini alması,
3. Sermaye yetersizliği,
4. Özelleştirmelerin yanlış yapılması,
5. Bürokrasi ve organizasyon eksikliği,
6. Göçler ve yabancı kaçak işçiler.
7. Nüfus artışı ve bazı ülkelerde uygulanan ucuz iş gücü politikası.

**İşsizliğin kişi açısından sonuçları;** mutsuzluk, sarsıntı, **sosyal sonuçları;** şiddet, cinayet, gasp, soygun, **ekonomik sonuçları;** gelir azalışı, kayıt dışı ekonomide artış, **siyasi sonuçları** ise geliri olmayanların yardıma muhtaç olmalarıdır.

Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik / dijital dönüşüm ile sekreterler, makine ve inşaat aracı operatörleri, yiyecek sektöründe çalışanlar ve garsonlar gibi meslek erbabı ilk işini kaybedenler olacağı öngörülmektedir.

Devletin istihdama temel katkısı ile birlikte yoğun olarak özel sektörden istihdam imkânları beklenmektedir. Devlet, çalışma hürriyeti ile birlikte nitelikli ve güvenceli çalışma hakkını da sağlamak zorundadır. İnsanlar, eğitimlerine, kabiliyetlerine, vasıflarına uygun, nitelikli ve insan onuruna yaraşır bir işte çalışmak isterler. **Uluslararası Çalışma Organizasyonu (ILO);** hükümetleri, işverenleri ve işçileri çalışma standartları oluşturmak, politikalar ve programlar geliştirmek üzere bir araya getirerek çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaya dönük çalışmalar yürütür, insani iş tanımı ile standartlar belirler.

**İnsani iş;** insanların yeteneklerine, kabiliyetlerine, formasyonlarına göre çalışacakları güvenceli, sigortalı, iş sağlığı ve iş güvenliğine uygun ve yeterli gelir elde edecek bir iştir.

Genç işsizlik için önemli bir adım yeni istihdam alanları oluşturmak ve eğitim sisteminin iş hayatına yönelik yeniden düzenlenmesidir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve Uluslararası Çalışma Organizasyonu ortaklığıyla kurulan “Gençlik İstihdam Ağı” önemli bir gelişmedir. Dijitalleşen ekonomi içerisinde yeni iş alanları oluşturmada üniversiteler, iş piyasasının ihtiyaç duyacağı personeli, öngörülerle kalkınma odaklı misyon farklılaşması ile karşılamaya dönük iyileştirmeler yapmaktadır.

#### **1.6.2. Sermaye**

Sermaye, kapital veya ana mal olarak işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan (soyut) tüm değerleri ifade eder.

**Sermaye;** ticari bir faaliyetin başlatılması ve devam ettirilmesi için kuruluşun elinde bulundurduğu ve üretimde kullanılmak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi bütün maddi varlıklar ile gayri maddi (soyut) değerlerdir.

İşletmeler; fiziki sermaye, finansal sermaye ve entelektüel sermaye olarak üç tür sermaye ile çalışırlar.

#### **Sermaye çeşitleri:**

**1. Fiziki Sermaye;** fabrika, bina, teçhizat, araç, gereç, donanım ve stoklar gibi sabit sermayedir.

**2. Finansal Sermaye;** nakit, döner varlıklar, yatırımlar, alacaklar gibi işletme sermayesidir.

**3. Entelektüel Sermaye;** kuruluşun başarısını etkileyen, konumunu belirleyen; (1) dijital ortamda sahip olunan dijital varlıklar, (2) imtiyaz, (3) lisans, (4) marka (alamat-i farika), (5) patent (ihtira beratı), (6) telif hakkı, teknik hüner, tecrübe, bilgiden faydalanma hakkı (know-how) ve (7) işletme (bir imtiyaz hakkı) hakları gibi gayri maddi (soyut) sermayedir.

İşletmecilerin sermaye faktörü içerisinde gösterdikleri üretim için gerekli olan **doğal kaynaklar;** doğal halde üretim için girdi olarak kullanılan araziler, ormanlar, su kaynakları, madenler, petrol, doğal gaz gibi ekonominin temel unsurlarıdır. Ekonomide bağımsız bir üretim faktörü olan doğal kaynaklar, işletme biliminde, sermayeyi oluşturan unsurlardan biri sayılır.

Üretim için temel faktör olan ve işletmenin finansal olarak varlıklarını ifade eden sermayenin ekonomideki etkinliği açısından iyi yönetilerek verimliliği artırılmalıdır. Sermayenin marjinal verimliliği; diğer üretim faktörleri sabitken sermaye miktarındaki bir birimlik değişiminin toplam üretimde yol açtığı değişimi ifade eder. Yatırım ve kalkınma için gerekli olan sermaye, istikrarlı ve güvenli bir ortam ister. Öz kaynakla yapılan yatırımlar, kredili yatırımlara göre daha istikrarlı ve krizlere karşı dayanıklıdır.

#### **1.6.3. Girişimci**

Girişimci (müteşebbis), üretimin gerçekleşmesi için gerekli bir faktör olarak sermayeye sahip olmasa bile, başkasından temin ederek, risk alan, dinamik, yenilikçi, öncü ve bağımsız kararlar alabilen nitelikler taşır.

**Girişimci;** kâr veya başka amaçlarla diğer üretim faktörlerini uygun şekilde bir araya getirerek bir ürün üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatırarak kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir. Teknolojik gelişimle yükselen girişimcilik, kişinin kendi işini kurması, yol ve hedefini kendisinin belirlemesi ve yüksek çaba gerektirmesi sebebiyle ile uzun soluklu bir faaliyettir. Girişimcilikten istenen sonuçlara ulaşmak için girişimcilik kültürü ve iklimi

geliştirilmelidir. Girişimcilik iklimi, girişimcileri etkileyen ülke içindeki; teşvikler, finans kuruluşları, bürokrasi, kanuni yapı gibi ekonomik çevredir. Girişimcilik eğitimi ile girişimcilik kültürü ve iklimi ve inovasyon bilinci kazandırılır.

Girişimci, ülke kalkınmasında büyük rol üstlenir; kalkınmak isteyenler belirlenen siyasetle, sanat ve ticarete girişimcileri teşvik ederler. Sanat ve ticaretten uzaklaşıp imaret ve memuriyete yönelerek girişimcileri devre dışı bırakmak doğru değildir.

**Girişimcinin temel özellikleri;** (1) ileri görüş ve iş zekâsı, (2) risk almak, (3) öz güven vermek, (4) çok yönlülük, (5) verimli çalışabilmek, (6) ikna kabiliyeti olan, (7) ekonomik bilgiye sahip, (8) zamanı iyi yöneten ve (9) işin sonuçlarına katlanmaktadır.

#### **Girişimcinin işlevleri:**

1. Yeni bir ürün üretmek veya yeni üretim yöntemleri ile bilinen ürünlerin kalitesini yükseltmek,
2. Sanayide yeni organizasyonlar yapmak ve yeni pazarlar bulmak,
3. Hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulmak,
4. Rekabeti aleyhine çeviren kayıt dışı işletmeleri ortaya çıkarmak ve bu konuda tüketicileri uyarmak,
5. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak.

İş hayatında bu işlevlere haiz olması gereken girişimci uygulamada; kurucu girişimci, inandırma yeteneğine sahip, cesur, atılgan, değişikliği seven, çekingen, korkak gibi değişik tip ve türleri vardır. Girişimci, özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi devlet de olabilir. Küçük işletmelerde girişimci, genelde yöneticisi olurken büyük işletmelerde ise yönetim profesyonellerine bırakılır.

**Girişim (Teşebbüs);** girişimcinin özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı olan ve başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için devamlı üretim yapan ekonomik kuruluştur. Girişimci, fırsatları yakalar, yenilikleri ortaya çıkarır, gücü ise yenilik yapma ve yaptığı bu yeniliği somut ticari ürünlere dönüştürebilmesine bağlıdır. Bu alanda start-up veya yenilikçi girişimcilik; her türlü fırsatı lehine kullanabilen ve yenilik için her türlü işi yapan kişi veya kişilerin girişim şeklidir. Kaynakları kullanarak, insan ihtiyaçlarını daha iyi tatmin ve ekonomik büyüme girişimciliğinin yenilik özelliğine bağlıdır.

Girişimcilik, ortaya çıkma, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme şekillerine bağlı türleri vardır.

#### **Girişimcilik türleri:**

**1. Orijinal girişimcilik:** Orijinal (bağımsız) haliyle ilk defa kişinin kendi güç, yetenek, sezgi, tecrübe ve bilgi gibi yeteneklere bağlı yapılan yeni girişimciliktir.

**2. İç girişimcilik:** Kurum içinde yetenekli kişilerin diğer insanlarla geliştirildiği ilişki ve sağladığı iletişimle kendi yetenek ve değerleri ile geliştirdikleri bir girişimcilik şeklidir.

**3. Kurumsal girişimcilik:** Zor ekonomik şartlarda küçük girişimcilerin ayakta kalması ve girişimcilik ruhunun canlı kalmasını sağlayan ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun süre devam ettirecek yeni girişimleri kolaylaştırmaya çalışan modeldir.

**4. Profesyonel girişimcilik:** Bir işletmenin işletme içi veya dışından ehil bir kişiye devredilmesi veya satılmasını ifade eder. Bir girişimci işletmeyi bırakıp giderken bir diğer yeni girişimci işletmeyi devir alır.

**5. Teknik girişimcilik:** İnovatif bir girişimcilik olarak yenilik ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin finanse edilmesi ve yönetilmesini kapsayan teknolojik alanda bir ekip girişimciliğidir. İleri teknolojiye sahip, tecrübeli girişimcileri ifade eder.

**6. Star-up (yenilikçi girişimcilik):** Teknoloji tabanlı ürün geliştirmek için pazardaki mevcut ve potansiyel fırsatları izleyerek bunu lehine kullanabilen ve yenilik için her tür işi yapan kişi veya kişilerin yürüttüğü (filiz şirket; 0–3 yaş arası) girişimciliktir.

**7. Çevreci girişimcilik:** Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürünlerin tasarım, üretim ve paketleme süreçlerini değiştiren, sorumlu hareket eden girişimciliktir.

**8. Bağımsız girişimcilik:** İşin, işverenin veya başka bir yöneticinin gözetiminde olmadan, bağımsız olarak sürdürülen, daha az sermaye ile yatırım yapmayı mümkün kılan girişimciliktir.

**9. Sosyal girişimcilik:** Toplumsal sorunları çözmek için ortam ve algı oluşturarak yeni yaklaşımla; eğitim, sağlık, kültür ve sosyal alanda toplumu daha üst seviyelere taşıma, dünyada yaşanan problemleri çözmek için kâr amacı olmayan girişimciliktir. Girişimcinin işletme kurma için giriştiği faaliyete **girişim (teşebbüs)** denir. Girişimcilik, kişinin fırsatları görüp risk alarak, öncü ve rekabetçi gerçekleştirdiği bir değer oluşturma sürecidir.

İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk gibi nedenlerle işletme kurmaya yönelirler. Güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimser girişimciyi başarısız kılar.

**Girişimcinin izleyeceği yol;** (1) iyi bir iş fikri belirlemek, (2) pazarı iyi analiz etmek, (3) işin sürdürülebilir olduğundan emin olunmak, (4) workshop etkinliklerine katılarak başarı hikâyelerinden yeni iş fikirleri bulmak, (5) en iyi bilinen işi yapmak, (6) iş ortaklarını akıllıca seçilmek, (7) hukuki ve mali konular hakkında sürekli bilgiler edinmek, (8) sahip olunan sermayeyi etkin kullanmak, (9) iş hayatının zorlukları karşısında hemen pes etmemek ve (10) iş süreçlerini iyi düşünerek organize etmektir.

Girişimcinin kanuni sorumlulukları Vergi Usul Kanunu ve diğer kanunlarda belirtilir. **Girişimcinin kanuni sorumlulukları;** (1) bildirimler, (2) defter tutmak, (3) belge düzenlemek, (4) muhafaza ve ibraz görevi ve (5) diğer görevler. Girişimcilerin, toplumdan kazandıklarının bir kısmını topluma geri verme felsefesi olan **giveback** tüm dünyada hızla yayılıyor.

Yönetici ve girişimci dışında, işveren, patron ve sermayedar kavramları tanımları açık olarak bilinmemesiyle birbirini yerine kullanılmaktadır. Yakın ilişki içinde, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve teknolojik şartlara bağlı olarak anlam değişikliğine uğramakta ve farklı mahiyet kazanmaktadır. Bu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir:

**a. İşveren:** Bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığında işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişidir.

- b. Patron:** Duruma göre girişimcilik, sermaye sahipliği ve yöneticilik kavramlarını içine alan, bir işletmenin sahibi, işveren.  
**c. Sermayedar:** Sermayeye sahip olan ve bunu yatırımla değerlendiren, borç veren, hisse senedi alan, ortaklık kuran kişidir.

#### 1.6.4. Üretim Yönetimi

Üretim yönetimi, dar anlamda üretim teknik ve teknolojileri geniş manada ise süreç olarak ele alınır. **Üretim yönetimi;** ürünlerin uygun kalite, zaman, miktar ve maliyette tasarımı, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanmasını sağlayacak mühendislik ile yönetime ait bilgileri ve üretim faktörlerini planlama, organizasyon yönetme, koordinasyon ve kontrol etmedir.

Teknoloji, yeni bir ürün üretme veya bilinen ürünleri geliştirmek için uygulanan her türlü yöntem, girdileri çıktılara çeviren araçlar topluluğu ve tekniğidir. Üretim faktörleri üretim süreci sonucu elde edilen getirilerden kendilerine uygun paylar alırlar.

#### Üretim faktörlerinin üretimden aldığı paylar / gelirler:

1. Emegın geliri; ücret
2. Sermayenin geliri; faiz veya rant
3. Girişimcinin geliri; kâr

#### 1.7. İşletmenin İşlevleri

İşletmenin sürekliliğini sağlayan ve diğer işletme faaliyetlerinden kesin olarak ayrılmış olan faaliyet grupları birer işlev sayılır ve her birinin başına birer yönetici atanır.

**İşletme için iş,** işletme ve işletmenin alt birimlerinin bir güç harcayarak hedefe ulaşmasını sağlayan faaliyet, etkinlik ve çalışmalardır. **İşlev** ise bir yapının gerçekleştirilebileceği ve onu başka yapılardan ayırt etme imkânı veren faaliyet türü.

Müşteri odaklı işletmelerde, faaliyetlerin verimli yürütülmesi için işlevler yeniden ve gelişime açık sürekli iyileştirme anlayışına uygun düzenlenmekte ve önemi artan veya azalan işlevler geliştirici faaliyetler ile revize edilmektedir. İşletmenin dört işlev grubundan; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevleri;** (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlama, **destekleyici işlevler;** (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevi yer alır.

Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve ana işlev diye isimlendirilen işlevlerden birinin eksikliği işletmeyi ortadan kaldırır.

#### 1.7.1. Genel İşlev

İşletmenin genel işlevi sadece yönetim işlevi olarak taktır.

**Yönetim İşlevi:** Kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve kaideleri maharetle uygulama sürecidir. Yönetim faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak kuralları ortaya koyduğu için genel bir işletme işlevidir.

#### 1.7.2. Temel İşlevler

İşletmenin klasik temel işlevleri; satın alma işlevi, üretim yönetimi işlevi ve pazarlama işlevi olurken, modern manada bu işlevler sadece pazarlama işlevi ve üretim yönetimi işlevi olarak düzenlenmektedir.

**1. Satın alma İşlevi:** Üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir. İşletmede, insan dışındaki bütün varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeği para ile ölçülür. Emek, belirli bir ücret karşılığında üretim faktörleri piyasasından (emek piyasası) kiralanır.

**2. Üretim Yönetimi İşlevi:** İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Üretim yönetimi, insan faktörü ile birlikte sermaye, bilgi, malzeme ve enerji gibi girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline dönüştürülerek işletme amacını en uygun şekilde karşılanmasını hedefler.

**3. Pazarlama İşlevi:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, promosyonu (tanıtım, satış çabası, özendirme, tutundurma) ve satış sonrası hizmetleri ifade eder.

#### 1.7.3. Destekleyici İşlevler

**1. Finans İşlevi:** İşletmelerin kurulabilmesi veya kurulu bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirmedir. Finans, bir işletmenin amacına ulaşmak için gerekli parayı, ödeme araçlarını ve her türlü imkânı sağlayacak, işletmenin her türlü yükümlülüklerini yerine getirecek şekilde para akışını yönetimini ifade eder.

**2. Muhasebe İşlevi:** İşletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim oluşturan mali nitelikli para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetmek, sınıflandırmak, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar sunmaktır.

**3. Halkla İlişkiler İşlevi:** Organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve iş birliğini sağlayıp, bunu işletme lehine sürdürme işlevidir. Halkla ilişkiler, işletme ile halk arasında iyi bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi işletme lehine yönetmektir.

**4. İnsan Kaynakları İşlevi:** Bir üretim faktörü olan emek kaynağının emek piyasasından en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir şekilde çalıştırılması hedefine yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir. Personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme, işçi ve işveren ilişkileri, iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, işleri düzenlemek, çalışanlara kariyer planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedefine katkıda bulunmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

#### 1.7.4. Geliştirici İşlevler

AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme faaliyetleri ayrı birer işlev olarak geliştirici işlevleri oluştururlar. Müşteri odaklı işletmelerde, işlevler gelişime açık sürekli iyileştirme anlayışı ile düzenlenmekte ve önemi artan veya azalan işlevler geliştirici faaliyetler ile revize edilmektedir.



**1. AR-GE Yönetimi İşlevi:** İşletme işlevlerinin ilmi yöntemle ekonomik açıdan inceleme, tahlil etme, yorumlama ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini ifade eder. **Araştırma;** bilinmeyeniyi bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan bilim-teknoloji faaliyeti, **geliştirme** ise mevcut bilgi veya teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha iyiye doğru yönlendirme faaliyetidir. AR-GE; işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalar topluluğudur.

**2. Verimlilik Yönetimi İşlevi:** Belirli bir üretim miktarı ile bu ürünü elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak, aynı miktar kaynakla daha çok üretim yapılmasını sağlama işlevidir. İşletmelerde verimlilik yönetimi tam bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

**3. Organizasyon Geliştirme İşlevi:** Zamanla ortaya çıkan organizasyon yapısına ilişkin problemleri çözerek etkili, katılımlı bir organizasyon kültürü oluşturma, organizasyonun mesele çözüme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. Organizasyon geliştirme, organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara, tehlikelere ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inançlarını tutumlarını, değerlerini ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim stratejisidir.

### **1.8. İşletme Yönetimi**

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir; süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur.

İnsan, bulunduğu her yerde ya yönetendir veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Bir kişinin hedeflerine ulaşmak için; maddi araç, gereç ve parayı bir hedefe yönelik kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır**. Birden fazla insanın birlikte bulunduğu, aralarında kurulan iş birliği veya kişinin kendini yönetmesi **yönetim sürecini** gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün araç kullanımı “yönetim” değil “sevki”dir.” Araçlar sürülür, hayvanlar güdüdür, insanlar yönetilir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, demek ve devlet yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan seçmen yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, ona hizmet için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

**Yönetim;** ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmasını sağlayacak başta insanlar olarak maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir. **Yönetim bilimi** ise yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Dünyada artan hürriyet talepleri ve kendini yönetme becerisini geliştiren insanlar artık yönetilmek yerine bulunduğu organizasyonları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim anlayışı, genel eğilimleri yanında, yerel eğilimleri de dikkate alarak etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştirmiştir.

Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan yönetim günümüzde iki taraflı ilişki olan yönetim değil, çok taraflı, çok araçlı ilişki olarak yönetişimi getirmiştir. Günümüzde, tüm kişi ve kuruluşlar şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşmak istemeleriyle artık yönetim yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

**Yönetişim;** bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayanan, katılımcı, kapsayıcı yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim (governance), yönetenin tek başına karar alıp uygulama anlayışından şeffaf, karşılıklı fikirlerin tartışıldığı, katılımcı karar alma ve uygulama anlayışına doğru geliyor. Çünkü fikirlerin çatışması ve akılların birbirine zıt olmasından hakikat ortaya çıkar. **Yönetişimin amacı;** toplumsal sorunlar, modern toplumların karmaşası, çeşitliliği, dinamiğini oluşturan durumla baş etmektir.

#### **Yönetişim ilkeleri:**

1. Adalete ve hukukun üstünlüğüne dayalı,
2. Şeffaflık ve hesap verebilirlik,
3. Stratejik vizyona sahip,
4. Katılımcı ve eşitlikçi,
5. Tutarlılık ve istikrar,
6. Etkinlik ve sorumluluk.

Kişi ve kurumlar yönetişimi, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşmak için bir hedef olarak görmektedirler.

#### **Yönetişimin temel özellikleri:**

1. Öngörülebilir nitelikteki formel alanla, öngörülemeyen nitelikli enformel alanların etkileşimiyle ortaya çıkar.
2. Kurumun tüm gücünün kullanımıyla ilişkili olarak çıktılardan çok süreçlerle bağlantılıdır.
3. Çoğulcu ve katılımcı bir modeli öngören katılımcı demokrasi ile bütünleşmeyi hedefler.

Klasik yönetimde, arka palanda kalan sivil toplum kuruluşları, özel sektör, diğer kamu dışı kuruluş ve farklı aktörler yönetişimle etkileşimli bir ilişki içerisinde kamu politikalarını belirlemede bir paydaş durumuna gelebilmektedir.

Sanayi devrimiyle gelişen, kâr hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel özelliği; (1) beşerî özellik, (2) hedef özelliği, (3) grup özelliği, (4) iş birliği özelliği, (5) iş bölümü ve uzmanlaşma özelliği, (6) koordinasyon özelliği, (7) yetki özelliği, (8) evrensel özellik ve (9) hiyerarşik özelliğidir.

**Organizasyon;** sistemin amacına ulaşması için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenk içinde

bölümleri oluşturma, yöneten ve yönetilenler arası hiyerarşik ve formel bir yapı kurma, işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkileri açıkça belirleme ve faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamı hazırlama çabalarıdır.

Yönetim ve organizasyon kavramlarının anlamı ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon var ve tersi, nerede bir organizasyon varsa orada yönetim vardır. Yönetim ve organizasyon etle tınak gibi birbirinden ayrılamaz, birbirini tamamlar, sadece öğrenim için iki ayrı kavram olarak ele alınır. Yönetim, hedefleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen hedeflere etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir.

**Yönetim organı;** organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişiye veya kişilerdir. Organizasyonlarda görev alan kişiler, aynı zamanda hem yöneten hem de yönetilen durumunda olabilirler; yöneten konumundakilere **üst** (amir), yönetilenlere de **ast** denilir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan işletmelerin yönetimi, önemine binaen yönetimin ana konusu olmuştur. Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için genel bir işletme işlevidir. Genelde yönetim ve özeld **işletme yönetimi**; işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Aralarındaki farklar sebebiyle yönetimin sınıflandırılması özel (işletme) yönetim ve kamu (genel) yönetimi şeklinde yapılır.

#### **Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:**

- 1. Amaç açısından;** özel yönetim teknik ve sosyal niteliği gereği amaç kâr, kamu yönetimi sosyal bir bilim, hedefi hizmettir.
- 2. Verimlilik açısından;** özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.
- 3. Faaliyet açısından;** özel yönetim rekabetçi iken, kamu yönetimi çoğu kez tekelleri karakter arz eder.
- 4. Kanun açısından;** özel yönetim özel hukuka tabi, kamu yönetimi ise kamu hukuku kurallarına tabidir.
- 5. İşlevi açısından;** özel yönetim, özerk ve hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçevede yavaştır.

İşletme yönetiminde olay, insan ile insan, insan ile diğer tüm üretim unsurları arasındaki ilişkilerin düzenlemesidir. Bu manada işletme yönetimi, insanların iş birliği yapmalarını sağlama, işletmelerin yönetime ilişkin problemlerini çözmek ve amaçlarına ulaşmak için Yönelme iş ve faaliyetlerini kapsar. İşletme yönetiminden beklenen birtakım temel görevler bulunmaktadır.

#### **İşletme yönetiminin temel görevleri:**

1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak amaçlarını belirlemek,
2. İşletme amaçları doğrultusunda siyaset ve stratejiler geliştirmek,
3. Organizasyon yapısını gelişim ve değişime uygun olarak yeniden yapılandırmak,
4. Tüm unsurların işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak,
5. İşletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek,

Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojiyi yoğun kullanma ihtiyacı ve buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile dijital işletmeler ortaya çıkıyor. **Dijital işletme**; işlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

Günümüz işletmeleri karmaşık ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetimleri, alanında eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmesini gerektirmektedir.

**Yönetici;** yönetme yetkisini elinde bulunduran, değişen çevre şartlarında, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ve bunları ihtiyacı karşılamaya yönelik planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol eden ve hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabı kişidir. Yönetim faaliyetini ara sıra yürüten yöneticiye **amatör yönetici**; bunu meslek olarak icra eden kişiye **profesyonel yönetici** de denir. **Yönetici asistanı** ise yönetimde, sekreterin rutin görevlerine ilave, bağlı olduğu yöneticinin zamanını verimli kullanması için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dışı ilişkiler arasında köprü görevi yürüten, gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz, iyi yönetici, başarılı bir yöneltme süreciyle olur.

#### **Yöneticinin gelişim alanları:**

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak işletme varlığının devamı için gelişimi zamanında görüp çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alır.
2. Dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurur ve sorunları reformlarla hızla çözer.
3. Kararlarından sorumlu, yetkileri sınırlı ve yetkiyi veren güç tarafından bunun sınırlandırılıp kontrol edileceğini bilir.
4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başkanı ekibe, başarısızlığı ise kendisi alır.
5. Faktör şartları ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.
6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak "beyin" görevini yürüttüğünü bilir.
7. Yöneticiliğin "**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı**" olduğunu, protokol, saygı ve görgü kurallarını bilir.
8. Sorun çözme, karar verme, yenilikçilik ve öngörmede, geniş insan gruplarının kişisel uzmanlardan kolektif olarak daha akıllı olduğu fikri olan **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.
9. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kollektif bilinçten** faydalanır. Yöneticinin başarısı, bazı becerilere, niteliklere sahip olması ve onları geliştirmesine bağlıdır.

#### **Yöneticide bulunması gereken özellikler:**

1. İnsanları tanımak, objektif ve adil olmak,

2. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek,
3. Yerinde kararlar alabilmek ve eleştiriye açık olmak,
4. Tertipli, düzenli olmak, bir iş bitmeden diğerini planlamak ve işleri birbiri ardı sıraya koymak,
5. İradesi kuvvetli, becerikli ve sorumluluk duygusuna sahip olmak,
6. Analitik (çözümleyici) beceri ve iletişim becerisine sahip olmak,
7. İletişime açık, sorun çözücü ve işleri kolaylaştırıcı olmak.

Sıralanan bu özellikler, kişilerde bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azmini ortaya çıkararak başarı kapasitesini artırır.

Yönetici, gücünü abartarak rastgele kararlar alamaz, hata yapmaya en açık olunan an en güçlü hissedilen andır. Her kemalin bir zevali, her çıkışın bir de inişi var. Yükselişler baş döndürmemeli. Temel yeteneklere sahip yöneticiler, kurumun etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak, büyüme, varlığının devamına katkı sağlar. Yönetici, ahlaki olmayan davranışlardan uzak durur.

#### **Yöneticide bulunmaması gereken davranışlar:**

1. Yalan söylemek, keyfilik, çifte standart, hak ve hukuk tanımamak,
2. Ayrımcılık, kayırma, sömürü, istismar, şantaj, korkutma ve ihmal,
3. Tahakküm, baskı, istibdat, işkence, tehdit, zulüm ve mobbing,
4. Bencillik, kibirlilik, böbürlenme ve tepeden bakıp insanları küçük görmek,
5. Başkalarının fikirlerine değer vermemek, yüksek ego, bağnazlık ve benmerkezcilik,
6. Dalkavukluk, cerbeze, dedikodu, aldatma, rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek,
7. Kendi fikir, mantık, duygu ve görüşünü merkeze alma eğilimi olan **egosantrizm** (benmerkezcilik).
8. Makul düşünme yetisini kaybetmektir.

Yönetici, sorun çözen kişi olarak ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin enerjisini, uzmanların tecrübesini esas alarak karar vermeye çalışır. Hâl-hatır sorma ve tebessümün bir maliyetinin olmadığını fakat getirisinin ise yüksek olduğunu bilir. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir, yaşanandan ders alır ve başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır.

#### **Yöneticinin işlevleri:**

1. Eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği ile sorunları önceden görüp çözüme dönük karar vermek,
2. Yönetim işlevlerini uygulamak ve üretim faktörlerini temin ederek uyumlu kullanımını sağlamak,
3. İşletmeyi sahipleri adına yöneterek kâr / zarar üstlenmeden meslek gereği işletmeyi amacına ulaştırmak,
4. Hammadde ve enerji için alternatif kaynaklar bulma ve ürünleri satacak pazarlar belirlemek,
5. Rekabeti işletme aleyhine geliştiren uygulamaları ortaya çıkarmak ve bu konuda ilgililere bilgi vermek,
6. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak,
7. Eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp etkin yönetim sağlamak.

#### **Yöneticilerin sınıflandırılması:**

1. **Sorumluluklarına göre;** (1) işlevsel yönetici, (2) genel yönetici, (3) proje yöneticisi.
2. **Hiyerarşik yapıya göre;** (1) üst kademe yöneticisi, (2) orta kademe yönetici, (3) alt kademe yönetici.
3. **Yönetme şekillerine göre;** (1) otoriter yönetim şekli - komutan tipi yönetici, (2) yarı otoriter yönetim şekli - dengeci yönetici tipi, (3) demokratik yönetim şekli - demokrat yönetici tipi.

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, faaliyetleri sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması; kâr veya zararın sahibi olmaması, emeği karşılığı ücret, prim veya kârdan pay alarak işletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışmasıdır.

#### **19. Yönetimin Temel İşlevleri**

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile etkili bir yönetim sağlanır. Yönetim bilimcilerinin görüş birliğine varamadıkları işlevlerin sayısı, dört ile yedi arasıdır. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak 5 temel işlev esas alıp incelenecektir.

##### **19.1. Planlama İşlevi**

Planlama işlevi, yönetimin ilk işlevi olarak kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder.

**Planlama;** organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. Kuruluşun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağını açıklayan, yöneticinin amaçları belirlediği, bunlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları plan hazırlama sürecine planlama denir.

Planlama, organizasyonun bütün merhaleleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan işlevdir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesinin hazırlanması, yapılacak işlerin iş planı içinde buna göre sürdürülmesi önemli bir uygulamadır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman harekete geçileceğini, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirleme sürecidir. Planlama, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama ve bir plan yapma işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelidir.

**Plan;** geleceği önceden tasarlama, gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyetidir. Belirli hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslağa (kurgu) plan denir.

**Planlamanın temel amacı;** faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemektir.

**Planlamanın faydaları;** bütün faaliyetleri hedefe yöneltir, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, tahminde

uzmanlaşma sağlar, belirsizlikleri azaltarak, kararlarda yol gösterici olur, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarır, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve keşif ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.

**Planlamanın sakıncaları;** bazen plan, yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez, hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir, geleceğe dönük tedbirler gerektirir, standart uygulamalar getirir, sürekli düzeltme gerektirir, işletme dışı gruplardan etkilenir ve zaman ve enerji kaybına yol açar.

**Yöneticilerin plan yapma nedenleri;** (1) belirsizlikleri ortadan kaldırmak, (2) belirlenen hedeflere odaklanmak, (3) koordinasyonu kolaylaştırmak, (4) etkinliği arttırmak ve (5) kontrol standartları belirlemek.

**Planlama ile** (1) ne yapılacaktır? (2) kim yapacaktır? (3) ne zaman yapılacaktır? (4) nasıl yapılacaktır? (5) hangi kaynaklar kullanılacaktır? (6) niçin yapılacaktır? Sorularına cevap aranır.

**Planlama faaliyetinin özellikleri;** (1) planlama kapsamlı bir faaliyettir, (2) planlama sürekli bir faaliyettir, (3) planlama bir seçim ve tercih faaliyetidir, (4) planlamanın önceliği vardır, (5) dikkatleri amaçlar üzerinde yoğunlaştırır.

#### **Planlama süreci:**

1. Mevcut durumun gözden geçirilmesi
2. Amaçların belirlenmesi
3. Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
4. Alternatiflerin belirlenmesi ve kararlaştırılması
5. Alternatiflerden uygun olanın seçilmesi ve uygulanması

Plan, türleri açısından çeşitli ayrımlar olması sebebiyle farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Seviyeler açısından ve zaman olarak sınıflandırmalar yapıldığı gibi tek kullanımlı ve sürekli planlar olarak ayrılabilir. Uygulamada daha çok kullanılan, dar olandan en geniş olana kadar planlar; amaçlar, siyasetler, yöntemler, programlar, projeler, bütçeler olarak ayrılır.

İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar vermek ve bunları uygulamaya koymaktır. **Karar verme;** istenen bir hedefe ulaşmak için bir kişi, yönetici veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçim faaliyetidir. Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşmış, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için bilgileri mukayeseli olarak elde etmesi gerekir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir. Karar verme, plan gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araçların seçimi bilimsel olarak ayrıntılarıyla belirlenmelidir.

Karar işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutar, bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir. Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın bütünleşmesi, ihtiyacın ortaya çıkmasıyla verilir. Karar, başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılımı katılmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir. İnsan karar sürecinde iki eksensel blokta; “akıl, vicdan ve ruh” ile ikinci aşamada; “zekâ, nefis ve egodan” müteşekkil altı parametre ile kararlarını verir.

Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemlidir. **Kararın şartları;** (1) bilinen şartlar altında karar verme, (2) risk altında karar verme ve (3) belirsizlik altında karar verme olarak bu şartlar kontrol edilemediğinde tekdüze davranışlardan kaçınılmalıdır. **Karar vermede etkili çevreler** ise (1) toplum çevresi, (2) teknolojik çevre, (3) ekonomik çevre (4) kamu çevresidir.

İnsan, genelde kısa yoldan karar vermeye yönelir. Karar verme sürecinde seçim mimarisi ve bilişsel ön yargı göstergesi olan halo (hâle) etkisi önemlidir. **Seçim mimarisi;** seçeneklerin sunum şeklinin değiştirilmesi ile kişilerin seçimlerini yönlendirme sanatıdır. Seçim mimarisi, insanların her bir seçenek hakkında bildiklerini önemli ölçüde değiştirmeden, bir seçim yapısındaki bir değişikliğin davranışı nasıl etkilediğini açıklar. **Halo (hâle) etkisi** ise bir kişi, olay, ortam, nesne veya kurum hakkında sahip olunan olumlu veya olumsuz bir izlenimin ilgili öznenin tüm özelliklerine genelleme eğilimidir.

#### **Karar türleri:**

1. **Kararın kapsamına göre;** (1) teknik kararlar, (2) yönetime dair kararlar ve (3) kurumla ilgili kararlar.
2. **Karar zamanına göre;** (1) programlı kararlar, (2) programlanmamış kararlar diye ikiye ayrılır.
3. **Karar vericiye göre;** (1) kişisel kararlar ve (2) grup kararları olarak ikiye ayrılır.

Kararın verimli olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

**Karar verme süreci;** (1) sorunun tespiti, (2) sorunu doğuran durumların belirlenmesi, (3) en uygun çözüm yolunun bulunması, (4) kararın uygulanması ve (5) izleme ve değerlendirilme.

Karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili diğer kişilerin görüşlerini alma ve yöneticinin sorumluluğu önemlidir. Karar öncesi konunun uzmanı olanları görüşü alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar alındıktan sonra, bunun sorumlusu kararı alan yöneticidir. Bir hususun doğru, iyi ve hayırlı olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **danışma (istişare)**, her alanda önemli bir husustur.

Planlama işleminde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanılır. İşletmede bütçe, üst yönetim ve kurmay (nitelikli yetkili) grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarımlarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki bölümüdür. Bu sebeple, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçmede önemli bir araçtır.

**İşletme bütçesi;** işletmenin önceden belirlenen hedefine ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği siyaset ve yapacağı

işleri para ve rakamla ifade eden ayrıntılı ve kısa süreli (genelde 1 yıl) bir belge, bir plandır.

Planlama zaman açısından; kısa ve uzun vadeli planlama olarak iki türdür. Literatürde daha ziyade kısa vadeli (genelde bir yıllık) planlar için bütçe kavramı kullanılmaktadır. Kısa vadeli, planlar (bütçeler), işletmenin orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmak zorundadır. Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında işletme bütçesi ortaya çıkar. İşletmenin belirlediği kârlılığa ulaşabilmek, mali kaynaklarını etkin yönetme ve iyi uygulama örnekleri ortaya koyabilmek için bütçeleme gereklidir. Bunlar gibi işletmenin bütçe yapmaya daha başka birçok sebebi bulunmaktadır.

**İşletmelerin bütçe yapma nedenleri;** (1) belirlenen hedeflere ulaşmak, (2) rekabette üstünlük sağlamak, (3) işletme amaçlarına uygun hareket etmek ve (4) varsa kanuni mecburiyetleri yerine getirmek. Yönetim aracı olan bütçe işletmeye birçok fayda sağlar.

#### **Bütçenin bir yönetim aracı olma nedenleri:**

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.
2. Yöneticileri, izlenecek temel siyasetleri önceden tespitte zorlar.
3. Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlarda ilgili hususların dikkate alınmasını sağlar.
4. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir almayı sağlar.
5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.
6. Faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrolüne ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.
7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve mesuliyet almalarına imkân verir.
8. Her bölüm alınan kararlarda tutarlılık sağlayarak, kuruluşu bir bütün olarak kaynak kullanımını iyileştirir.
9. Muhtelif stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olur.

Bir yönetim aracı olarak bütçelerden gerektiği kadar faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanması gerekir. Devlet bütçesinin hazırlanmasında da kullanılan temel kurallar vardır.

**Bütçe hazırlamada temel kurallar;** (1) bütünlük kuralı, (2) birlik kuralı, (3) merkezilik kuralı, (4) şeffaflık kuralı, (5) kesinlik kuralı, (6) uzmanlaşma kuralı, (7) dönemlik kuralı ve (8) maddi önem ve iktisadilik kuralı

Bütçe hazırlama süreci, bütçe bir planlama faaliyeti olması sebebiyle planlamaya paralel belirli aşamalardan geçmesi gerekir.

**Bütçe hazırlama süreci;** (1) amaçların belirlenmesi, (2) amaçlara ulaştırılacak varsayımların belirlenmesi, (3) seçeneklerin karşılaştırılması ve (4) seçenekler arasından en uygun olanın belirlenmesidir. Bütçelemede; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, yetersiz iletişim, yetersiz planlama, değişikliğe karşı direnç ve başarılı olmanızı istemeyen rakipler gibi engeller vardır.

Bütçeler; konuları, ele alış şekilleri, amaçları, teknik nitelikleri, başlangıç rakamları, kapsamlarına göre 6 şekilde sınıflandırılır:

**1. Konuları Açısından Bütçeler:** Konularına göre bütçeler; gider bütçesi ve gelir bütçesi olarak iki ana grupta ele alınabilir:

1. Gider bütçeleri: Faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen mal (ve/veya hizmet) ile üretimin maliyeti arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiği bütçelere bu isim verilir.

2. Gelir bütçeleri: Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi yanında hasılat açısından da tahmin ve değerlendirmesinin yapıldığı bütçelerdir. Bu bütçede, ilgili bölümün üretim, gider ve hasılat akışları bir bütün olarak bütçelenir.

**2. Sorunları Ele Alış Şekline Göre Bütçeler:** Bunlar, proje ve dönem bütçeleri diye ikiye ayrılır.

1. Proje bütçeleri: Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanması temel alınırsa ortaya çıkan bütçeye proje bütçesi ismi verilir. Bu tür bütçede zaman, projenin gerçekleştirilmesi zamanına göre değişir.

2. Dönem bütçeleri: Belirli bir dönemi temel alan, bu dönem içinde tamamlansın, tamamlanmasın bütün faaliyetleri ve sonuçlarını inceleyen bütçe türüdür. Bu bütçeler ihtiyaca göre; yıllık, altı aylık, üç aylık dönemler için yapılan çeşitlerine rastlanır.

**3. Amaçlarına Göre Bütçeler:** Bu bütçeler; program ve faaliyet bütçeleri olarak iki ana gruba ayrılır.

1. Program bütçeleri: Reklam, genel yönetim vb. gibi hasıla / gider ilişkisi doğrudan doğruya belirlenemeyen, fakat belirli programların sonuçlandırılmasını, ulaşılabilecek sonucu ele alan bütçe çeşididir.

2. Faaliyet bütçeleri: Hasılat / gider ilişkilerinin doğrudan doğruya, kısa zamanda ve ölçülebilir düzeyde belirlenebildiği faaliyet çeşitlerinin bütçelenmesiyle faaliyet bütçesi ortaya çıkar.

**4. Teknik Niteliklerine Göre Bütçeler:** Teknik niteliklerine göre; statik, karşılaştırmalı statik ve bütçeler olarak üçe ayrılır.

1. Karşılaştırmalı (mukayeseli) statik bütçeler: Seçenekli hareket şekillerinden, en çok gerçekleşme ihtimali olanlarına göre daha önceden bütçe taslağı hazırlanma sistemidir. Bu şekilde temel bütçe, gerçekleşme ihtimali yüksek seçenek için hazırlanır.

2. Statik bütçeler: Belirli bir kapasite kullanımını temel alan ve kapasite kullanımında, faaliyetleri zaman ve hacim olarak planlayan bütçe türüdür. Bu bütçede, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan giderlerin detaylı şekilde incelenmesini, her birinin kapasite değişimleri karşısındaki duyarlılık derecelerini ayrıntılı değerlendirmeyi gerekli kılmaz.

3. Dinamik (esnek) bütçeler: Bütçe rakamlarının, farklı fiili hacim ve kullanışlarına göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenebildiği bütçe tekniğine verilen isimdir.

**5. Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler:** Bu; klasik bütçe ve sıfır tabanlı bütçe diye iki sınıfa ayrılır.

1. Klasik bütçe: Temelde önceki senelerin bütçe rakamları ele alınır. Yeni yıl beklentileri olan; iş hacmi, faaliyet türü ve siyasetleri gibi durumlar dikkate alınarak düzeltmelerle bir tür eğilim uzatması yapılır.

2. Sıfır tabanlı bütçe: Sıfır tabanlı bütçe anlayışında, eski ile bağlantı kopararak yeni senede yüklenilecek işlevler dikkate alınarak asgari maliyetle gerçekleştirilmeyi hedef alan bir bütçeleme yapılır.

**6. Kapsamlarına Göre Bütçeler:** Bu açıdan; kısım bütçeleri ve genel bütçe olarak iki sınıfta incelenir:

1. Kısım bütçeleri: Tedarik, üretim, pazarlama bütçeleri gibi kuruluşun belirli faaliyet veya bölümlerini konu edinen bütçeler.

2. Genel bütçeler: İşletmenin bütününe ele alan ana bütçedir.

### 1.9.2. Organizasyon İşlevi

Organize etme ve teşkilatlanma olarak da ifade edilen organizasyon işlevi tipik olarak planlama işlevini izler ve planda belirtilen hususlara uygun bir yapı oluşturma faaliyetidir.

**Organizasyon işlevi;** planlarda belirtilen amaçlara uygun faaliyetlerin belirlenmesi, gruplanması; işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi; yer, araç ve yöntemlerin hazırlanması işidir.

**Organizasyon;** organlaştırma, sistemin amacına ulaşması için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenk içinde sürdüren bölümleri oluşturma, yöneten ve yönetilenler arası hiyerarşik ve formel bir yapı kurma, iş ve işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapıdır. Bu açıdan organizasyon; süreç ve yapı olarak iki anlam ifade eder.

#### Süreç ve yapı olarak organizasyon:

**1. Bir süreç olarak organizasyon:** Planda belirtilen amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir organizasyon yapısı kurmayı, hedeflere en kısa zamanda, en az maliyetle ulaşmak için yönetenler, yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (biçimsel) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesi faaliyetidir.

**2. Bir yapı olarak organizasyon:** Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapısıdır.

Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel, resmî) bir yapı oluşturulur. Ayrıca formel yapıya bağlı olarak organizasyon dâhilinde kişi ve gruplar arasında kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmî) bir organizasyon yapısı ortaya çıkar. Organizasyon faaliyetiyle ortaya çıkan yapı bir kurum, kuruluş veya teşkilat olarak; insanların birlikte iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan formel sistemdir.

Toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyacın sürekli artmasıyla bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için sanal organizasyonlar gibi yeni teknikler geliştirilmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. **Organizasyonlara duyulan ihtiyacın nedenleri;** insanları tek başlarına yapamayacağı işleri yapar, sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Bu alanda gelişen yeni teknolojiler sanal organizasyonları yoğun olarak gündeme getirmiştir.

**Sanal organizasyon;** üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelen, birbirinden bağımsız görevleri olan, uzay, zaman ve fiziki sınırları aşan, iletişimi bilgi teknolojileriyle gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılan işletme, topluluk, kurumdur. Çalışanların bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileriyle sürekli haberleşen, tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan yapılardır.

Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlamasıyla her alanda organizasyona yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak sivil toplum, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

Organizasyon ile ilgili; sorumluluk ve hesap verme gibi iki temel unsur bulunmaktadır.

#### Organizasyonun temel unsurları:

**1. Sorumluluk:** Bir şeyi yapma zorunluluğu olarak işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Organizasyona ait sorumluluk, bir kimsenin organizasyon işleri, işlevleri veya görevleri yapma zorunluluğunu ifade eder. Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olarak kişi bir görevi kabul ettiği anda mesuliyet kendiliğinden doğar. Yetki akışı, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Yetki devredilir ancak sorumluluk devredilemez ve yönetici yetki devrinde sorumluluktan kaçamaz. Ancak devredilen yetki ile birlikte sorumluluk da ortaya çıkar. Yetki ve sorumluluk birbirine eşit olmalıdır.

**2. Hesap Verme:** Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, kurum üyesi kişi de kendinden yüksek kademeli yetkiliye hesap vermekle yükümlüdür. Organizasyon üyesi kişinin sorumluluk duygusuyla birlikte üst yöneticilere hesap verme zorunluluğu da vardır. Yönetici, her eylem ve işlemleri için hesap vermek zorundadır. Yönetici yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında makul bir denge kurar. Organizasyon şeması yönetici için bu ilişkilerin yapısal duruma getirilmesinde bir araçtır.

Kişinin, işlerini düzene koyması organizasyon değil, ancak **iş programlaması** olabilir. Organizasyon, sadece kuruluşlar için değil, birlikte yaşayan ve sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulan her insan topluluğu için gerekli bir yapıdır.

#### Organizasyon faaliyetinin sağladığı temel faydalar:

1. Organizasyon işlevi, net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar.
2. Organizasyon süreci sayesinde her kişinin, bölümün görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir.
3. Organizasyon işlevi ile oluşabilen tereddütler aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
4. Organizasyon süreci sonunda, karar ortamı bir yapıya kavuşur ve tüm işletmede ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur ve böylece her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

#### Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapı:

1. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işler detaylı olarak belirlenmiştir.
2. İşlerin gruplandırılması ile işletmenin temel işlevleri yürütecek ana bölümler ortaya çıkmıştır.
3. "İşe göre insan" kaidenin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşerî özellikleri belirlenmiştir.
4. İşletmede tüm çalışanların çalışacağı bölümler ile sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
5. İşler ve o işin yapılışı için gerekli donanım ve beşerî özellikler dikkate alınarak bölümlere ayrılır.

6. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim ilişkileri belirlenmiştir.

7. İşler ve bunlara bağlı yetki ve sorumluluklar bir araya gelince mevki / pozisyonlar belirlenmiştir.

### 1.9.3. Yönelme İşlevi

Planlamaya bağlı olarak yürütülen organizasyon süreci sonunda, işletmede yapılacak işlerle bunu yapacaklar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenir ve böylece ortaya çıkan organizasyon yapısı yönelme faaliyetleri için uygun zemini hazırlar.

Yönelme işlevi, yönetim sürecinin dinamik yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabul edilmesiyse yönelme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur. Organizasyonda görev yapan insanlara, bunu etkin ve verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici özelliğe sahiptir. Sistemde “yürütme”, “yönverme” ‘emir-komuta’, ‘sevk ve idare’ kavramıyla birlikte, yönlendirmeyi çağrıştırdığı ve tek kelime ile ifade edilebilmesi sebebiyle “yönelme” kavramı da kullanılmaktadır.

**Yönelme;** plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Yöneticiler, yönelme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları sürekli olarak hedeflere yönlendirirler. Bu süreçte, planlar ve amaçlar yol gösterici, yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanılır.

Yönelme işi ile yönetici emir verme, yapılacak işleri yönetme, insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıma ve liderlik vasfı ile onları motive ederek başka bazı şartları yerine getirmelidir. “Marifet iltifata tabidir” ifadesine uygun olarak çalışanlar taltif edilmelidir. Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yönelme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona ait bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

#### Etkin bir yönelme sistemi kurmanın şartları:

1. İşletme ve personeli iyi tanımak,
2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi,
3. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli işletmeden uzaklaştırmak,
4. Yönetici her yönü ile iyi bir rehber olmak personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmek,
5. Yöneticilerin ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmak,
6. Yönetici astları ile istişareye önem vermeli, astlara hata ve yanılma hakkı ile ödül ve ceza sistemi kurmalıdır.

Her yönetim faaliyetinde olduğu gibi yönelme işlevi de gelişigüzel değil, beklenen faydayı sağlayacak ve diğer yönetim işlevlerine yardım için uyulması gereken ve faydalanılan birçok ilke bulunmaktadır.

**Yönelme işlevinin ilkeleri;** (1) amaçları uyumlaştırma, (2) komuta birliği, (3) işe alıştırmaya (oryantasyon), (4) yönetim alanı ve (5) yönetim birliği ilkesidir.

Yönelme işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı; (1) yetki (selahiyet-otorite) ve güç, (2) emir, (3) iletişim, (4) liderlik ve (5) motivasyon gibi beş temel unsur bulunmaktadır.

#### Yönelmenin temel unsurları:

**1. Yetki (selahiyet-otorite):** Çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol ise yetkiyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlar.

#### Yetki teorileri:

**1. Formel otorite;** kişiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O mevki kim işgal ederse bu hakkı o kullanacağı için bu anlamda otorite formel otoritedir.

**2. Kabul teorisi;** C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşım olarak bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir.

Yetki, bir güç kullanım şeklidir. Formel yetki, başkalarını etkilemenin kanunileştiği bir güç şeklidir. Dolayısıyla yetki, güç kaynaklarından birisidir. Yöneticinin formel yetkisi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi “**enformel (gayri-resmî) yetki**” yetkidir ve formel yetki gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülür. Yöneticiler yetkiyi üç farklı kaynaktan alırlar.

#### Yetkinin kaynakları:

**1. Kanuni yetki:** Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetkidir.

**2. Bilgiye dayalı yetki:** Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı olan yetkidir.

**3. Kabul edilme ile elde edilen yetki:** Yönetilenler tarafından kabul edilme ile elde edilen yetkidir.

İşletme yönetiminde genelde kanuni yetki esastır. Elde edilmiş, kullanım ve sorumluluk açısından yetki bazı özellikler taşır.

#### Yetkinin özellikleri:

1. Yetki bir haktır.

2. Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir.

3. Yetki organizasyon amaçlarının başarılması için kullanılır.

Yetki sahibi kişiler bu yetkilerinin bir kısmını veya tamamını bir başkasına devredebilir. **Yetki devri**, bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarımıdır. Yetki devrinde temel kural, yetki devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Kurumlarda insanların verimli çalışmalarını sağlamak için; komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi 4 yetki türü vardır.

## Yetki türleri:

**1. Komuta (kanuni) yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda astları üzerinde emir-komuta yetkisi vardır. Bu yetki tam, kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, astlara emir verme ve kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Astlar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler. İşletme yönetimi konularında daha çok komuta / kanuni yetki söz konusudur. Kanuni yetki; bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

**2. Kurmay yetkisi:** Yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık (müşavirlik) yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bu yetkileri kullananlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini beğendirmeye çalışır, lakin konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma ve emir-komuta yetkisi bulunmaz. Yönetim, yatırım ve hukuk danışmanı da kurmay yetki kullanır. İnternet danışmanı, internette güvenilir kaynaklardan ilgili konu hakkında bilgi alma yolu yöneticilerin tercihleri arasındadır. İş ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. “Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar”. “Bin bilsen de bir bilene danış.” Bir insan her alanda uzman olamaz, her şeyi tek başına halledemez, ihtiyaca göre ihtisas sahibi insanlardan danışmanlık hizmeti alınmalıdır.

**3. İşlevsel yetki:** Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye sahip olabilirler. Bu kendi görevli buldukları bölümlerin haricinde bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, işlevsel bir yetkidir.

**4. Proje yetkisi:** Matriks organizasyonlarda bulunan farklı projeler için verilen yetki türüdür.

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş ve karıştırılır hale gelmiştir. Yetki, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları var ve astlar için bu talimata uymaları gerekir. H. Fayol, yetkiye “emir verme ve itaat bekleme hakkı” der.

Yetki, organizasyonda bir görev ve mevkiyle kişiye özgü olmayan bir özellik iken güç ise bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü bir durumdur. **Güç;** bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı,** kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Bir kişinin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirmesi olan güç, ilişkiye dayalıdır ve bu güç ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

Formel veya kazanılmış yetki sahibi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynaklarını bilmelidirler. **Güç kaynakları,** kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

## Kaynakları yönünden güç çeşitleri:

**1. Kanuni Güç:** Biçimsel gücün kaynağı, izleyicileri liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir ve otoriteyi ifade eder. Astların, üstten gelen isteklere uymaya mecbur hissetmeleridir

**2. Ödüllendirme:** Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

**3. Zorlayıcı Güç:** Korkuya dayanır, grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

**4. Uzmanlık Gücü:** Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir.

**5. Beğeniye / Karizmaya Dayanan Güç:** Yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir ve kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Karizma; büyüleyici özellik ve çekiciliktir. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

Başarılı yönetici, yetki (otorite) ile gücü astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular.

## Yöneticilerin güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

1. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkiler kurmak,
2. Benimse, parçala, böl ve yönet,
3. Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu,
4. Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek,
5. Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek,
6. Tarafsız kalma,
7. Kademe kademe ve sonuç olarak ilerleme,
8. Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu,
9. Tavsiyeleri dikkatli ve tedbirli olarak değerlendirmek.

Kurumsal hayatın en önemli unsurlarından olan “güç” bazılarında göre, eğer yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

## Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli şu soruları sormalılar:

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve kimleri ilgilendirir?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?



3. Kullanılan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanımı sonucu kimlere hesap verilecektir?
4. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir ve güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
6. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
7. Güç ve yetki müktedirliği sağladığı için kişiyi yozlaştırıyor mu?

Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlarlar. Hedefine kilitlenen, eleştiriyi kabul etmeyen, istişareye açık olmayan, gücün kontrol edilmesi ve yetkisini paylaşmak istemeyen, ortak akıldan ziyade üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

**2. Emir:** Yetki sahibi kişinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirmesi ve onlara iş yaptırabilmek için elinde bulundurduğu direktif ve talimat şeklinde uygulanan bir araç, bir haktır. Emir, yöneltme işlevini yürütürken yetki (otorite) sahibi olan yöneticilerin kullandığı temel araç olarak liderlik boyutuyla birlikte düşünülür. Emirler organizasyon yapısı ile oluşturulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir. Yöneticinin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emirler olarak isimlendirilmesine sebep olur.

İşletmelerde ast-üst ilişkilerini ifade eden emirler; yazılı veya sözlü olarak iki şekilde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadeler olarak işletme içindeki hiyerarşiye uygun şekilde yerine getirilir. Sözlü emirler ise vakitten tasarruf sağlar ve yönetici ile astının yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da sebep olabilir.

#### **İyi bir emrin temel özellikleri:**

1. Emrin verileceği kişi veya birimler, emrin içeriğine uygun olmalıdır.
2. Emirler, yazılı veya sözlü olsun, açık ve kesin şekilde ifade edilmelidir.
3. Emrin amacı asta açıklanmalı ve yerine getirilebilir olmalıdır.
4. Bir şekilde hatalı olduğu anlaşılan bir emir gereken izahat yapıp zamanında geri alınmalıdır.
5. Emir verme ve uygulama sürecinin yapıcı olması, emri veren ve alanın sürekli ilgisine bağlıdır.

**3. İletişim:** Kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi ve duyguyu kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. Kurumda, çalışanlar arası insani ilişkilerin düzenlenmesi; karşılıklı bir güven ortamının tesisi, ihtiyaç duyulan bilgi verme ve alma sürecidir.

**4. Liderlik:** Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecidir. **Lider;** başkalarını amaçlar etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün niteliklere sahip olan kişidir. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik niteliklerinin şartların gerektirdiği nitelikler; etkileme gücü veya karizması olması gerekir. Liderin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güç olmaktadır.

**5. Motivasyon:** Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek (kabiliyet) ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir. Burada yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve sevdirmesidir. Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddi kazanç ve statü ilerisinde nedenler uğruna çalışma aşkı da geniş manada bir motivasyondur. **Özendirme (teşvik) araçları;** (1) ücret, prim ve ödüller, (2) sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, (3) takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, (4) terfi ve kariyer geliştirme imkânları, (5) sosyal makam (statü) ve prestij (saygınlık, itibar, ün) sağlamak, (6) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, (7) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (8) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve (9) eğitmek ve yetiştirme şeklinde sıralanmaktadır. Yöneticiler, çalışanların işle ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi tanıyıp planlarını buna dayandırdıklarında başarılı olurlar.

#### **19.4. Koordinasyon İşlevi**

Uyumlaştırma, düzenleme ve eşgüdüm diye de ifade edilen koordinasyon bir iş birliği sistemi ve mekanizması olarak yönetimin dördüncü işlevi, ayrılmaz parçası olup diğer yönetim işlevlerinin yürütülmesi için gerekli bir faktördür.

**Koordinasyon;** organizasyon çalışanlarının çabalarını birleştirmek, zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe ulaşmak için işlerin birbiri peşi sıra gelerek birbirini tamamlaması için hedefler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlama işlevidir.

Üretim faktörlerinin bir iş birliği içinde bulunması gereken işletme, bir uyumlaştırma aracı olarak başarılı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Koordinasyon, işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlar. Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen kurumlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Farklı bölüm yöneticileri, yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberli olması koordinasyon açısından önemlidir. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir kurumda bölümler, kararsız ve birbirlerine rakip duruma gelirler

**Koordinasyon görevinin etkinliği için;** iyi ve sade bir organizasyon yapısı kurulmalı, plan ve programlar uyumlaştırılmalı, iyi bir iletişim düzeni kurularak iş birliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesine dikkat edilmelidir.

Koordinasyon işlevinin düzgün ve etkin yürütülebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekir.

#### **Koordinasyon ilkeleri:**

1. İyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulması,
2. Sorumlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlanması,
3. Plan ve programların uyumlaştırılması,
4. İyi bir iletişim düzeninin kurulması,
5. Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalı,

6. Organizasyonda iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi,
7. Gönüllü koordinasyonun teşviki,

Koordinasyon faaliyeti organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak; (1) dikey koordinasyon, (2) yatay koordinasyon, (3) merkezi koordinasyon ve (4) çapraz koordinasyon olarak dörde ayrılır.

### 19.5. Kontrol İşlevi

Yönetim süreci planlama ile başlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşır ulaşamadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları yönetimin son işlevi olan kontrol (denetim, teftiş) işleviyle belirlenir.

**Kontrol işlevi;** organizasyonun amaçlarına ulaşır ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir. **Kontrol** ise istenen hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Yönetim birimlerinde kontrol, elemanlar (müfettiş, denetçi) aracılığı ile sadece risk zamanlarında risk odaklı kontrol değil, her zaman tüm iş süreçleri için yapılır. **Risk odaklı kontrol;** iç müfettişler (denetçiler) tarafından her bir konu ve iş süreçleri değil, öncelikli olan süreç ve konular kontrol kapsamına alınarak, gelecekte tehdit ve tehlike olan meseleler baştan çözülür.

Kontrol her yönetim birimi için gereklidir; yönetime yardımcı olur. Kontrol elemanı amirin eli, kulağı ve gözü gibidir. Kontrolsüz güç, güç olmadığı gibi teftiş görmeyen yönetimde, yönetim değildir. Hüsn-ü zan âdem-i itimat. Zübeyir Gündüzalp. Güven iyidir, ama kontrol daha iyidir. Alman Atasözü.

İşletmenin amacına ulaşması ve başarılı olması iyi bir yönetim sistemine sahip olmasına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolüyle yönetim faaliyeti sonlanır.

Kontrolün yapılabilmesi için hedef ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur. **Faaliyet standartları;** gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konulan kıstaslardır. Kontrol edilen faaliyet sonucu ortaya çıkan gerçek netice önceden belirlenmiş olan standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacı duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı özelliklere sahip olmalıdır.

#### **Kontrolün temel özellikleri:**

1. Amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
2. İlgili faaliyetin gereklerini ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
3. Organizasyona uygun ve ekonomik olmalıdır.
4. Düzeltici tedbirleri almalıdır.
5. Kapsayıcı ve anlaşılabilir olmalıdır.
6. Kontrol sık sık gözden geçirilmelidir.

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç bulunmaktadır.

#### **Etkin bir kontrol sisteminin ilkeleri:**

1. Stratejik noktaların belirleme,
2. Geri bildirim,
3. Esnek kontrol,
4. Organizasyon yapısının uygunluğu,
5. Öz kontrol,
6. Doğrudan kontrol,
7. İnsan unsuru.

Bu ilkeler kontrol sürecinde etkin şekilde uygulanırsa, kontrol faaliyeti başarılı olur.

Planlanan konulara ne ölçüde ulaşıldığı kontrol sonunda anlaşılır. Bunun için kontrol sürecinin tamamlanması gerekir.

#### **Kontrol süreci:**

1. Standartların belirlenmesi,
2. Gerçekleşen durumun belirlenmesi,
3. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması,
4. Düzeltici tedbirlerin alınması.

Yönetim faaliyetinde işletmede kontrol yapılacak yerin iyi tespiti ve hangi tür kontrollerin yapılacağı belirlenmesi gerekir.

#### **Kontrol Türleri:**

**1. Ön Kontrol:** Üretim için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan koruma amaçlı kontroldür. Bu kontrol ile girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olması sağlanır, ileride oluşacak durumu kapsar; sapmalar oluşmadan önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

**2. Süreç Esnasında Yapılan Kontrol:** Ürünün üretilmesi anında yapılan kontroldür. Faaliyet anında yapılan bu kontrol genelde, gözlem veya üst ile astın karşılıklı görüşmeleri ile yapılır. Alt kademe yöneticileri işletmede zamanlarının büyük bir bölümünü bu iş için kullanırlar. Bu kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru neticeler üretmesini sağlamak için gerçekleştirilir.

**3. Son Kontrol:** Nihai olarak ürün elde edildikten sonra yapılan, faaliyet sonrası veya çıktı kontrolü bir geri besleme kontrolüdür. Elde edilen ürünün önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılmasını ifade eder. Son kontrol sayı ve istatistiğe dayalı bir değerlendirmeyi kapsar. Geri besleme veya son kontrol olan kalite kontrolleri en temel kontrol yöntemidir.

Rekabetçi bir piyasa sisteminde kıyaslama (karşılaştırma, mukayese / benchmarkin) önemli bir konudur. Sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamında kıyaslama, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı nedenlerle kendi aralarında kıyaslama yaparlar.

**Kıyaslamamın nedenleri;** (1) farkı belirlemek, (2) mümkün olan en yüksek standardı belirlemek, (3) düşüncenin sinerjisini oluşturmak ve (4) Performans üzerinde odaklaşmaktır

Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durum veya olayla karşılaştırarak netice elde edilmesi ve mükemmelle giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektör yapısının detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

**Kıyaslama;** konusunda en iyi olmak, iş mükemmelliği elde etmek için kuruluş yapısını, işleyişini, performansını kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan organizasyon içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyip sistematik olarak karşılaştırma, bir ders çıkarma sürecidir.

**Kıyaslamamın sağladığı temel faydalar:**

1. Organizasyon amaçlarının yönünü tayin ederek dinamizm getirmek,
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracı,
3. Rekabet üstünlüğü ve performansı arttırmak,
4. Kurum kültürünü geliştirme,
5. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürmek,
6. Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
7. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini arttırmak,
8. Kalitenin iyileştirilmesi,

Fayda açısından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından olan kıyaslama, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koruyucudur.

**Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esaslarını karşılaştırınız.
2. Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları nelerdir?
3. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
4. Anadolu'yu önemli kılan temel nedenler nelerdir?
5. Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma nedenleri nelerdir ve Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
6. Toplumların gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?
7. Osmanlı Devleti'ni geliştiren temel değerler nelerdir?
8. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?
9. Ekonominin doğal işleyişi nasıldır?
10. Ekonomi biliminin temel amacı nedir?
11. Ekonomik sistem nedir?
12. Kapitalist ekonomik sistem nedir ve temel ilkeleri nelerdir?
13. Kapitalizme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
14. Sosyalist ekonomik sistem nedir ve sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
15. Karma ekonomik sistem nedir ve temel ilkeleri nelerdir?
16. Kanaat ekonomik sistemi nedir ve temel ilkeleri nelerdir?
17. İşletme nedir, işletmenin kuruluş nedenleri ve temel özellikleri nelerdir?
18. İşletmenin işlev gruplarını alt işlevleri ile birlikte sıralayınız.
19. Üretim faktörlerini sıralayarak açıklayınız
20. Girişimci nedir?
21. Yönetim ve organizasyon nedir, yönetim ve organizasyon ilişkisi nasıldır?
22. İşletmenin etkili yönetimi için işletme yönetiminin temel görevleri neler olmalıdır?

## 2. İŞLETMELERDE SORUN VE SORUN ÇÖZME

### 2.1. İşletmede Sorun

İşletmeler insanların çok çeşitli olan ve sürekli gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için kurulumlar ve faaliyet yürütürler.

Globalleşen dünyada işletmeler uluslararası boyutta rekabet sonrasında karşı karşıya kaldıkları birçok sorun bulunmaktadır. Ortaya çıkan sorunları tanıma ve çözüm yollarını açıklayabilme, çözüme ulaştırma işletme becerilerinin ana konularıdır. İşletmelerin böyle bir ortamda başarılı olmaları tüm çalışanları ile diğer işletmelere üstün gelecek varlıklarını devam ettirebilirler.

İnsanlar toplum içerisinde doğar, gelişir ve varlığını sürdürür. Burada insan ya yöneten veya yönetilen konumunda bulunur. İnsan tek başına kaldığı süreçte ise öz yönetim veya kendi kendini yönetim olarak da ifade edilen yönetim çerçevesinde kendi gelişimini, duygularını, hareket ve tavırlarını kontrol eder ve yönetir. Bu anlamda yönetim evrensel bir süreç, eski bir satan ve gelişmekte olan bir bilim olarak insana özgü ve insanın olduğu her yerde geçerlidir.

İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurarak grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, yönetim sürecinde ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini geliştirme ve yönetme becerisi kazanabilme yine grup çalışması konuları kapsamındadır.

Grup çalışmalarıyla, iş hayatında insan ilişkilerinden ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan sorunları örnek olaylar vasıtasıyla tartışmaları sağlanmalıdır. İletişim ve sorun çözme becerilerini geliştirmek için uygulamalar ve yine grup çalışmaları yoluyla işletmelerde en çok karşılaşılan sorunların tartışılması sağlanacaktır. Kendini geliştirme, kendini yönetme ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalar grup çalışmalarıyla geliştirilebilir.

Sorun insanların bulunduğu her organizasyonda görülen bir olgu / gerçektir. Problem olarak da ifade edilen sorun farklı bakış açılara göre farklı tanımları yapılmaktadır.

**Sorun;** bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki boşluk) farktır. Sorunların ne olduğu ve boyutları ile ortaya konması ile karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiği zaman sorun ortaya çıkar. Böylece karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekmektedir. İşletmede sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

**Kişisel sorun;** kişinin ulaşmak istediği bir amaca ulaşımını engelleyen etkenlerden oluşan basit ve / veya karmaşık bir süreçtir. **Kurumsal sorun** ise işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen etkenlerden oluşan bir kalite uygunsuzluğudur.

**Bir hizmet işletmesinde sorun;** iş akışını bozan, hizmet üretim ve satış gayelerine ulaşmayı zorlaştıran, müşterilerin ve / veya çalışanların mutluluğunu rahatsız eden durumdur.

Genel olarak amaçları gerçekleştirmede karşılaşılan zorluk, giderilmek istenen bir zorluk veya cevabı aranan bir soru, bir durumdan başka bir ortama geçiş anında ortaya çıkan engel ve zorluklara **sorun** denir. **Sorunun çözümü ise** sorunları ortaya çıkaran şartları ortadan kaldırmak üzere getirilen önerileri uygulamada başarı sağlama durumu olarak ifade edilir.

Yöneticilerin çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunların başında insanlar gelir. İnsan unsurunu bir şekilde ele almak ve insandan kaynaklanan sorunlara başarılı çözümler bulmak yöneticiler için bir zorunluluktur. Yöneticiler sorunları çözerlerken başarılı çözümler bulamazlar ise işlerinde başarılı olamazlar, başarılı olmak için sistematik bir yöntem tarzı seçip gerekli becerileri alıştırmaya yaparak kullanmaları gerekir. Becerileri teker teker pratiğe geçirmek ve uygulamak için bir plan hazırlanmalıdır.

Sorunlar hem işletmelerin hem de bireylerin değişimi ve gelişimi için birer fırsattır. Üretken ve kendini geliştirmek isteyen çalışanların, iş hayatında istenen etkinliği verebilmesi için birtakım faktörleri dikkate alınmaları gerekir.

#### İş hayatında kişisel başarının faktörleri:

1. Kişisel faktörler; tecrübeler, işe bakış açısı.
2. İş ile ilgili iç ve dış faktörler.
3. Organizasyon şartları; organizasyon kültür ve iklimi.

Yeni fikirler üretmek organizasyon içinden ve dışından olabilirken, sorun çözmeye yardımcı olan bilgiler genelde organizasyon içinde geliştirilir.

Organizasyon üyeleri, etkili bir motivasyon stratejisi ile sorun çözme alanında önemli bilgiler üretebilir ve organizasyonun kullanımına sunabilir.

Organizasyon, sorun çözmeye ihtiyaç duyacağı yenilikçi ve üretici düşünceleri ihtiyaç olduğunda organizasyon dışından da elde etmek yoluna gidebilir.

### 2.2. Kurumsal Sorunların Nedenleri

İşletmeler günümüz yoğun rekabet şartlarında, mal ve hizmet üretirken birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. **“Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.”** Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor.

Çalışanlarda; korku, kaygı, heyecan, düş kırıklığı, kurumsal tükenmişlik, sosyal fobi ve üzüntü gibi duygulara bağlı oluşan stres ve strese bağlı davranış bozuklukları, birçok bilim insanı tarafından sorunların, çatışmaların temel sebebi olarak görülüyor.

Günümüzün kurumsal hastalığı olarak **kurumsal tükenme**, 1970’lerden itibaren araştırılan bu konudur. Yaptıkları iş gereği diğer insanlarla yüz yüze gelen ve sosyal ilişkilerin yoğun yaşandığı işlerde sık olarak ortaya çıkan **tükenmişlik duygusu**; özellikle avukat, hemşire, polis, sosyal işçilik, doktor ve öğretmenlik gibi mesleklerin ortak problemi olarak görülmektedir.

Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik**; kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu**; yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana getirmesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı durum olarak görüp ‘başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi’ diye değerlendiriyor.

Sorun ve çatışma kaynaklarından bir diğer sebep olan **sosyal fobi** ise kişinin girdiği sosyal bir ortamda onaylanmayacak, beğenilmeyecek bir davranışta bulunmaktan duyulan bir korkudur.

Sorunları kavramak onları çözmek için en temel yoldur. Önemli olan sorunlar ortaya çıkmadan onları öngörebilmektir. Planlama, yönetimde bu sorunları önceden keşfedebilmeyi sağlar. Bir işletmede ne kadar az sorun varsa, o kadar iyi planlama yapılmış demektir. İş planı, pazarlama planı, personel planı, tedarik planı, medya planı, nakit akış planı gibi planlar, sorunları önceden öngörmeye yardımcı olur.

Grup yöneticisi kendi bölümü için ayrıntılı bir görev dağılım planını kâğıda dökerek, birçok sorunu daha planlama aşamasında görebilir. Kurumsal sorunlar organizasyonun tüm alt birimlerinde oluşabilir.

İşletmelerin kuruluş esnasında veya faaliyetlerini yürütürken belirlediği amaçlarını gerçekleştirmeye imkân vermeyen, olumsuz etkileyen engeller olan sorunlar pek çok sebepten kaynaklanabilir. Kurumsal sorunlar genelde; yöneticilerden, insanlardan, mali kaynaklardan ve organizasyon faktöründen kaynaklanan sorunlar olarak sayılabilir.

### **Kurumsal sorunların nedenleri:**

#### **2.2.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar**

İşletmenin hedeflerine ulaşmasından yöneticilere büyük görevler düşer.

Kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelen ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren **yönetici**, işletmede; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygulayan kişidir. Bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebini de oluşturur.

Yöneticilerin kurumsal yönetimde başarılı olabilmeleri için teknik, iletişim, insan ilişkileri, objektiflik, karar verme, kavramsal, analitik ve yönetim becerilerine sahip olmalı ve bunları gelişim sürecinde sürekli geliştirmelidir. Yöneticiler bu becerilere sahip olmadıkları zaman yanlış ve kötü kararlar alarak işletmenin zarar etmesine ve hatta kapanmasına sebep olabilirler. İşletmedeki sorunların en büyüğünün yönetici sorunu olması nedeniyle, işletmeye tecrübeli yöneticilerin atanması gerekir.

Kurumsal sorunlar organizasyon bünyesinde yöneticilerin iradesi ile çözüme kavuşturulur. Organizasyonlarda **“Bana Sorun Getirmeyin!”** diyen yönetici iyi bir yönetici değildir. Yönetici, **“sorunlardan bıktım”** dememeli çünkü kendine güvenen bir yönetici, hiçbir zaman sorunlardan bıktığını söylemez. Kendisini dürüstçe sorgulayan ve işletme içi bilgi akışını maksimize etmiş bir yöneticinin sorunlardan korkması, kaçması gerekmez. Organizasyonda yöneticinin görevi, yolunda giden işleri değil yolunda gitmeyen ve sorun olan işleri yönetmektir.

Sorunlar olmasa yöneticiye gerek kalmazdı. **“Bana sorun getirmeyin”** demek yapıcı olmayan, iletişimi kesen, grup olmayı engelleyen manasız bir çıkıştır. Elemanlarına böyle söyleyen bir yönetici günü kurtarmaya çabalyordur. Önemli olan sorunları görmezden gelip günü kurtarmak değil, onları var olduğunu kabul edip, gerekeni yaparak geleceği kurtarmaktır. Yöneticiler organizasyonda benlik kültürü yerine daha çok gönül birliğini ifade eden biz kültürü oluşturursa sorunları çözmede daha avantajlı konuma sahip olur. Ortak akla değer veren, ilgililerle istişare eden yöneticiler sorun çözmede daha başarılı olurlar.

Kuruluşlarda yöneticinin yönettiği insanlara, fikir danışması, onların görüşünü alması ve hatırlarını sormanın bir maliyeti yoktur. Fikri alınan, hatırı sorulan insan, değer verildiğini düşünerek motivasyonu artar ve dolayısıyla verimli çalışması sağlanmış olur. Çalışanları motive eden, işleri isteyerek yaptırın lider tipi yöneticiler tercih edilmektedir. Dinozor olarak tabir edilen gövdesi büyük aklı küçük, günün gelişmelerinden uzak yönetici tipi artık istenilmemektedir.

#### **2.2.2. İnsan Kaynaklarından Ortaya Çıkan Sorunlar**

İşletmede çalışan personel; eğitilmiş, tecrübeli, işini yapmada istekli, iş ahlakına sahip, düzenli bir hayata sahip olması, işletme amacına inanması sorunların çıkmasını engeller.

Şayet sayılan bu vasıflar çalışanlarda bulunmaz, az veya yetersiz ise sorunlar ortaya çıkar.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için tüm çalışanların en etkin ve verimli bir şekilde istihdam edilmesi gerekir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda işletmeler doğru işe doğru personel almayı ifade eden **“kişiye göre iş”** değil **“işe göre eleman”** alımına dikkat ederek sorunlar en aza indirilebilir.

### **Organizasyonlarda insandan kaynaklanan sorunların nedenleri:**

**1. Kaynakların Kıtlığı.** İhtiyaçlar sınırsız ve ihtiyaçları karşılayan kaynakların nispeten sınırlı olması tüm organizasyonlarda sorunlara sebeptir. Para, mal, zaman, pozisyon sayısı ve sahip olunan bilgi düzeyi gibi eksiklikler kişiler arası sorunlara sebeptir.

**2. Karşılanamayan Psikolojik İhtiyaçlar.** Tüm canlılar hayatta kalmak ve varlığını devam ettirmek isterler ve bu isteği yerine

getirmek için güç elde etme, ait olma, hüriyet ve eğlence gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir.

**3. Değerler ve İlkelerde Farklılıklar.** Her insanın değerler sistemi, prensipleri ve öncelik verdiği konular farklı olabilir. Bu kişiler çevreyi diğerlerinden farklı algılayabilirler. Farklı algılamaya sahip insanlar çevreden gelen uyarıcılara farklı şekilde tepki gösterebilirler. Kişilerde bulunan bu farklılıklar organizasyonlarda çeşitli sorunların çıkmasına sebep olmaktadır.

### 2.2.3. Mali Yetersizlikten Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler kuruluş ve faaliyetlerini sürdürdükleri esnada; kuruluş ve sabit sermaye ihtiyacı ile ikinci olarak da üretim aşamasında işleyiş sermayesine ihtiyaç duyar.

Kuruluş anında ortaya çıkan sermaye yetersizliği işletmenin fiziki alt yapısını olumsuz etkiler ve bu olumsuzluklar ortaya birçok sorunu çıkarabilir. Diğer yandan faaliyet esnasında ortaya çıkan mali yetersizlik de üretim için gerekli yatırımların yapılamayışı, yenileme çalışmalarını yürütememesi gibi birçok sorunu ortaya çıkarabilir. Bu iki tür sermayede ortaya çıkan yetersizlik işletme hedeflerine ulaştırmada birçok sorunu ortaya çıkarır.

### 2.2.4. İletişim Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

İletişim, bir bilgi verme ve bilgi alma süreci olarak organizasyon içi iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır.

**İletişim;** kişiler, gruplar ve kurumlar arasında karşılıklı mesaj yani düşünce, bilgi, haber ve tecrübelerin gibi olguların alışveriş süreci olarak ifade edilir. Kaynak, mesaj, kanal, kodlama, algılama, geri besleme ve alıcı iletişimin temel unsurlarıdır ve iletişim bu unsurlar ışığında gerçekleşir. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, kurumsal ve yönetim yapısının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

Sosyal bir yapı içerisinde iletişim sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar

### 2.2.5. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerin yapısı çoğu zaman sorunlara kaynaklık teşkil edebilir.

Organizasyon şeması, hiyerarşiyi oluşturan emir-komuta, yetki, sorumluluk, kontrol ve kariyer planlaması gibi süreçlerindeki eksiklik veya yanlışlıklar sorunları ortaya çıkarabilir.

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarıdır. Yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel bir yapıyı kuran, işleri yapacak kişi ve ilişkileri organizasyon yapısı belirler.

Organizasyon, belirlenen amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulan toplumsal birimler veya toplum kümeleri olarak kurumsal amaçları gerçekleştirmede oluşturulan iskelet bina veya yapı, kurumlarda bazı sorunların çıkmasına sebep olabilir.

### 2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri

Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümü için organizasyon içerisinde öncelikle sorun çözme becerisini sağlayacak üretkenlik, sistemli bir şekilde geliştirilmeli ve bir süreç olarak planlanmalıdır.

Üretken girişimlerin başarılı olabilmesi, bir yandan organizasyonda üretken güce sahip olan kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi, tecrübelerinin artırılması, diğer taraftan da organizasyon içi çalışma ortamının üretkenliğini teşvik edici şekilde tasarlanmalı esneklik, yetki devri, yönetim desteği sağlamak, iletişimi geliştirmek, çalışanlara kurumu tanıtmak ve kısmi başarısızlığın hoş görülmesini yerleştiren bir sistem kurup çalışması sağlanmalıdır.

**Sorun çözme;** mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedefler arasındaki boşluğun algılandığı ve bunun çıkardığı gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik çabadır.

Başarılı, üretken sorun çözücü yöneticiler, üretkenlik tekniklerini bilimsel ve sistematik olarak uygulayabilme ve kullanabilmeleriyle gerçek ve istenilen kurumsal başarıyı elde edebilirler. Sorun çözmede yöneticinin temel işlevi, sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik kaideler ışığında seri, çabuk, esnek, etkili, kaliteli ve verimli şekilde çözmektir.

#### Sorunların özellikleri:

1. En iyi sorun, çözülmüş olandır, çözüldükçe yineleyen sorun çözülememiş demektir.
2. Her sorun kendini oluşturan özel şartlarla birlikte incelenmelidir.
3. Sorunlar hem organizasyonların hem de kişilerin değişim ve gelişimi için birer fırsattır.
4. Dünyada çözülemeyecek bir sorun yok gibidir, ölümden başka her derde bir çare bulunabilir.
5. Sorunlara önem sırasına göre öncelik verilmelidir. bazen küçük sorunlar büyütülmüş ve öncelik sırasında öne itilmiş olabilir.
6. Sorun çözmede bakış açısını değiştirmeli, çünkü aynı hareketle farklı sonuç alınmaz.
7. Çözüm olmazsa gelişim gerçekleşmez ve çözümler; kolay, orta zorlukta ve zor değişim olarak üç farklı sonuç getirir.
8. Sonuçta sorunun çözümü, durumda değişiklik getirir.
9. İşletmelerde tüm yöneticiler sorunlarla uğraşır, ancak sorunları buna sitemli yaklaşan yöneticiler çözer.
10. Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisidir.
11. İş hayatının gündelik malzemesi olan sorunlar olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı.

Karşılıklı saygı üzerine kurulan hiyerarşi, grup içi yetki dağılımını, ast-üst ilişkisini ve sorumlulukları belirler, karışıklığı önler. Kişiler arası sağlıklı bir iletişim, grup olmanın temel şartlarından biridir. Çalışanların açıklıkla birbirlerini dinleyebilme, anlayabilme ve düşüncelerini aktarabilme becerileri geliştikçe, işyerinde ön yargı ve genelleme gibi engelleyici baskıların belirmesinin önüne

geçilmiş olur.

İletişim olmazsa, iş birliği gelişemez, iş birliği gelişmezse amaç birliği gelişemez. İş birliği, ortak bir etkinlikte bulunan kişilerin amaç birliği içinde olmalarıdır.

#### **Sorunların çözümünde kritik faktörler:**

1. Her sorun, işletme süreçlerini iyileştirmede “altın fırsat” olarak tanımlanmalı ve çalışanlar bu bağlamda motive edilmelidir.
  2. Çalışanlar, sorunları tanımlama ve sorun çözme gruplarında görev alma konusunda yetkilendirilmeli, teşvik edilmelidir.
  3. Sorun çözme süreci konusunda tüm çalışanlar eğitilmelidir.
  4. Çözülen sorunlar, yazılarak kayıtları tutulmalı ve bunlar çalışanların pratik eğitiminde doküman olarak kullanılmalıdır.
  5. Sorun çözümü sonrası elde edilen mali kazançlardan bir bölümü çözüm gruplarına aktarılmalıdır.
  6. Psiko-sosyal motivasyon araçları kullanılarak, sorun çözme bir kurumsal rekabete dönüştürülerek sonuçları çalışanların performansı olan başarı değerlendirme sürecine uygun yöntemlerle kullanılmalıdır.
  7. Tanımlanan her sorunun çözümünde; sorun ile ilgili olabilecek çalışanlara yer verilmelidir.
  8. Kurulan sorun çözme gruplarına katılım “gönüllü olma” esasına dayandırılmalıdır.
  9. Belirli aralıklarla, çözümlenen sorunlar işletmede belirli usullerle tüm çalışanlarca tartışma gündemine alınmalıdır.
- Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisi olarak işletmelerde ortaya çıkan sorunları çözmeye birinci derecede görevli olan yönetici sorun ile ilgili birtakım soruları sormalıdır.

#### **Yöneticinin sorunları çözmeye sorunla ilgili sorması gereken sorular:**

1. Sorun çözülmezse ne olur?
2. Çözülürse neler düzelir?
3. Çözüm seçenekleri nelerdir?
4. Çözümün getireceği riskler ve tehditler nelerdir?
5. Çözümün maliyetleri nelerdir?
6. En uygun çözüm hangisidir? Sebep?

Yöneticilerin sorun çözmeye kullanabilecekleri birçok yöntem bulunmaktadır.

#### **Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri:**

**1. Geleneksel Yöntem:** Tarihi verilere ve olaylara dayanarak karar verme yöntemidir. Geçmiş olayların ileride de olacağını varsayar, modellemesini bu mantık üzerine kurar. Bu yöntem hızla değişen ortamlarında çoğunlukla başarısız olmaktadır.

**2. Deneysel Yöntem:** Ölçülebilir ve tekrarlanabilir parametreleri, ölçüleri temel alan genelde laboratuvar ortamında yapılır. Kimya, madencilik vb.

**3. Sayısal Yöntem:** Planlama, yürütme ve kontrol amaçlı sayısal yöntemler değişik alanlarda veya disiplinlerde başarıyla kullanılabilir.

**4. Mantıksal Yöntem:** Bir başarı hedefi veya standardı konulması, sorunun, bu hedef veya standarttan sapma olarak tanımlanması, sapmanın yer, zaman ve diğer tüm parametreler açısından belirlenmesi, sorundan etkilenenlerin dışında, etkilenmeyenlerin de tespiti ve gerekçelerinin belirlenmesi, sorunun sebebi, çözümlenmesi sırasındaki değişimlerden de çıkarılabileceği gerçeğinin unutulmaması gibi temel adımlardan oluşur.

**5. Buluşçu Yöntem:** Günümüzde yeni tekniklere duyulan ihtiyacı getirdiği beyin fırtınası, arama konferansı vb. yöntemlerdir. Strateji belirleme, pazarlama, reklâm vb. disiplinlerde kullanılır.

#### **2.4. Organizasyonlarda Sorun Çözme Süreci**

Organizasyonlarda sorun çözme süreci bir sorunun fark edilmesiyle ve sorunun tanımlanmasıyla başlar ve soruna çözüm bulununcaya kadar devam eder.

Sorunları çözmenin büyüklü bir formülü yok fakat sorunları çözerken sistematik olarak belirli analitik aşamalardan geçmek gerekir. Modern yönetim anlayışında yönetici sorun çözen ve karar veren kişi olarak ifade edilir. Karar verme yöneticinin temel işidir. Yönetici karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, asları ile müzakere eder ve un uygun kararı vermeye çalışır.

**Karar;** istenen bir neticeye ulaşmak için bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyeti olan **karar**, işe başlamak için o işin yapılmasına karar vermek, işin bitirilmesindeki en önemli olaydır.

Karar verme bir sorun çözme süreci olarak eğer bir sorun varsa o sorunu çözmek için bir karar verilmesi gerekmektedir. Sorunun iyi kavranması, çözüm süresi ve karar vermek için çok önemlidir. Karar sorunu eğer tam olarak ortaya koyuyorsa bunun sonucunda sorununun çözüm yolları gözden geçirilmiş olur.

Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşır, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için bilgileri mukayeseli olarak elde etmesi gerekir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, siyaset ve yöntemlerini ön planda tutar ve bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir ve bu sürecin sonucu ortaya çıkar. İnsan karar sürecinde iki eksenli bloktadır; ‘akıl, vicdan ve ruh’ ile ikinci aşamada; ‘zekâ, nefis ve egodan müteşekkil altı parametre ile kararlarını verir.

Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesidir. Kararlar gerektiğinde, ihtiyacın

ortaya çıkmasında veya belirli zamanlarda verilir. Karar, karar vericiden başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir. Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemli bir faktördür.

#### **Karar verme süreci:**

1. Sorunun tespiti
2. Problem doğuran durumların belirlenmesi
3. En uygun çözüm yolunun bulunması
4. Kararın uygulanması
5. İzleme ve değerlendirme

Karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili diğer kişilerin görüşlerini alma ve yöneticinin sorumluluğu önemlidir. Karar öncesi konunun uzmanı olanları görüşü alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar alındıktan sonra, bunun sorumlusu kararı alan yöneticidir. Bir hususun doğru, iyi ve hayırlı olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **danışma (istişare)**, her alanda önemli bir husustur.

Modern toplumlarda, bütün kurum yönetimleri için yönetim ile yönetilenler veya organizasyonlar ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerde de karşılıklı güven, anlayış, görüş alışverişi ve müşterek değerlerin paylaşımı söz konusu olmalıdır. Yönetimde uzmanlarla istişare, halkın güven ve desteğini almak, halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetimde adaleti sağlar.

Yönetimde sorun çözme bir karar verme süreci olarak ele alındığında; sorunun tespiti, nedenlerin belirlenmesi, uygun çözüm yolunun bulunması, kararın uygulanması ve izleme ve değerlendirme süreçlerinden geçerek çözüme ulaşılır.

#### **Sorun çözme süreci:**

**1. Sorunun Tespiti:** Sorunun tanımlanmasında, sorun etraflıca ele alarak incelenir ve analiz edilerek tüm yönleri ile ortaya konulur. Ortaya çıkan her sorunu çözmeye mutlaka verilmesi gereken bir karar olacaktır. Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. İşletmelerde bir sorun olmadan çözüm yolu aranmaz. Sorun, bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki boşluk, yani, olanla olması gereken arasındaki farktır. Bir ortamdan veya durumdan daha çok tercih edilen başka bir ortam veya duruma geçiş esnasında önümüze çıkan engeller ve zorluklar olan sorunların boyutlarını bilerek ortaya konmasıyla karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiği zaman sorun ortaya çıkar. Karar vermede sorun yanlış anlaşmamalıdır. Sorunun ne olduğunu bilen yönetici onun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

**2. Sorun Doğuran Nedenlerin Belirlenmesi:** Sorunu ortaya çıkaran konuyu incelemekle beraber sorunun ortaya çıkış sebebini incelemek de gerekir. Yönetici, sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse sorun büyümeden ve en az zararla kapatılabilir. Yönetici sorunun sebebini ve durumlarını iyi analiz ederse bunu geçmişte yaşanan benzeri sorunların çözüm yollarını, eğer sorun büyürse zararlarını önce de kestirip daha etkili ve olumlu kararlar verebilir.

**3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması:** Sorunun nedenleri tam olarak irdelenip ve sorun tam olarak anlaşıldığı zaman o sorunun çözümü için elde bulunan bilgilerin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekir. Soruna çözüm yolu aranırken seçenekleri iyi şekilde seçmeli ve önce sorunun kökten çözülmesi sağlanmalı daha sonra bu çözümün en az maliyetle yerine getirilmesi ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

**4. Kararın Uygulanması:** Sorun bulunup analizleri yapıldıktan sonra en önemli nokta kararın verilerek uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatifler çıkar. Bu alternatifler arasında sadece biri işletmenin çıkarlarına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Diğer seçenekler çoğu zaman karar vericiyi yanıltabilir. Alternatiflerden birinin seçilmesinden sonra çözümün kalitesi; verimlilik ve yeterlilik olarak iki boyutludur. Ayrıca karar verici seçtiği alternatifte, çözümün karardan etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünmelidir.

**5. İzleme ve Değerlendirme:** Sorunun çözümüne dönük uygulamaya konulan her hareket izlenmeli ve değerlendirilmeli; şayet gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirim ile sorunun çözüme kavuşup kavuşmadığı görülmelidir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ve sorunun çözülüp çözülmediğini anlamak için sürecin nasıl geliştiği izlenir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını geri bildirim raporlarıyla ölçmeli, değerlendirmelidir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

Konu ile ilgili farklı kaynaklarda sorun çözmeye uygulanan; sorunu tanımlama, çözüm alternatifleri geliştirme, her çözüm yolunu analiz etme, bir çözüm yolu seçme, seçilen çözümü uygulama ve izleme ve değerlendirme olarak da sıralanan ve altı Sigma'dan esinlenerek oluşturulan kısaca "**DAADI**" **Dinleme-Araştırma- Amaç tespiti-Destekleme-İzleme=DAADI** diye bilinen başka çözüm aşamaları da var. Burada önemli olan sorunu ele alıp uygun bir şekilde çözüme kavuşturmadır.

#### **2.5. Organizasyon İçi Güç Mücadeleleri**

Kurumsal davranış konusunda, üzerinde en az durulan konulardan birisi organizasyon üyeleri arasındaki güç mücadelesi ve organizasyon içi politika konusudur.

Organizasyonlar toplum içerisinde kurulan ve faaliyet yürüten kuruluşlar olmasından dolayı politik bir özellik arz eder. İşte kuruluş üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları organizasyon içi politikayı oluşturmaktadır. Bunun organizasyon içinde oluşan önemli bir sosyal ve davranışsal olay, bir realite olarak değerlendirilmesi gerekir.

**Organizasyon içi politika;** bir organizasyon içinde çalışan, otorite, amaç ve kişilik gibi çeşitli açılardan farklı fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaç, yol, yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan kurumsal karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.



Organizasyon içi politikanın en önemli tarafı, organizasyon içi politika ile güç arasındaki yakın ilişkiyi vurgulamalarıdır.

### **Organizasyonda çalışanların güçlerini arttırmada kullandıkları taktikler:**

1. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkiler kurmak,
2. Benimse, parçala, böl ve yönet,
3. Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu,
4. Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek,
5. Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek,
6. Tarafsız kalma,
7. Kademe kademe ve sonuç olarak ilerleme,
8. Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu,
9. Tavsiyeleri dikkatli ve tedbirli olarak değerlendirmek.

Kurumsal hayatın en önemli unsurlarından olan “güç” bazlarına göre, eğer yönetici kendini güçsüz hisseirse yukarıdaki yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

Bir organizasyonda, insanlar arasında uzun vadede herkes için en uygun ve geliştirici karşılıklı ilişki, her iki tarafında birlikte kazançlı olacağı kazan-kazan (win-win) türü ilişkilidir. **Formel otoritenin** yerine geçen “**kazanılmış otorite**” anlayışının da temelinde bu felsefe vardır.

Formel veya kazanılmış otorite konusundan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan birisi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir.

**Güç;** bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Bir kişinin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirmesi olan güç, ilişkiye dayalı bir kavramdır. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

**Güç alanı;** kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Formel veya kazanılmış otorite konusundan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan birisi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir. **Güç kaynakları,** kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

### **Kaynakları yönünden güç çeşitleri:**

**1. Kanuni Güç:** Biçimsel güç olarak da ifade edilen kanuni gücün kaynağı, izleyicileri liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Kanuni güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Burada astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur.

**2. Ödüllendirme:** Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

**3. Zorlayıcı Güç:** Korkuya dayanır ve grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

**4. Uzmanlık Gücü:** Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir.

**5. Beğeniye / Karizmaya Dayanan Güç:** Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bilindiği üzere karizma-büyüleyici özellik- çekiciliği ifade etmektedir. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken faydalandığı süreçtir. Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışlarıyla yani talimat vermek gibi başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği yani talimata göre hareket etmek gibi sürecin adıdır.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine girmiş ve ayrımlı zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevkiyle kişiye münhasır olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü (münhasır) bir durumdur.

Salahiyet veya otorite olarak da ifade edilen yetki, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir hakktır. **Yetki;** çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir otorite, bir hakktır.

Otorite-yetki, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol ise otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır.

### **Yetki teorileri:**

**1. Formel otorite;** kişiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O mevki kim işgal ederse bu hakkı o kullanacağı için bu anlamda otorite formel otoritedir.

**2. Kabul teorisi;** C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşım olarak bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir.

Görüleceği üzere, otorite, ancak bir güç kullanım şeklidir. Formel otorite, başkalarını etkilemenin kanunileştiği bir güç şeklidir. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından birisidir.

Bir yöneticinin formel otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi temel “**enformel otorite**” veya “gayri-resmî otorite” olarak da ifade edilir. Enformel otorite de formel otorite gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir.

İşletme ve işletme yönetimi konularında daha çok kanuni yetki söz konusudur.

Yöneticiler yetkiyi genelde üç farklı kaynaktan elde ederler.

#### **Yetkinin kaynakları:**

1. Kanuni (şekli, işlevsel) yetki: Bulunulan kanuni pozisyonundan doğan yetki olarak ifade edilir.

2. Bilgiye dayalı yetki: Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı olan yetkidir.

3. Kabul edilme ile elde edilen yetki: Yönetilenler tarafından kabul edilme ile elde edilen yetkidir.

İşletme ve işletme yönetimi konularında daha ziyade kanuni yetki söz konusudur. **Kanuni yetki**; bulunulan kanuni pozisyonundan doğan yetki olarak ifade edilir.

Yetkinin elde edilişi, kullanışı ve sorumluluğu açısından birtakım özellikleri bulunmaktadır.

#### **Yetkinin üç temel özelliği:**

1. Yetki bir haktır.

2. Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir.

3. Yetki organizasyon amaçlarının başarılması için kullanılır.

**Yetki devri**; organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır. Yetki devrinde temel kural, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez. Kurumlarda insanların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için; komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört çeşit yetki türü bulunmaktadır.

#### **Yetki türleri:**

**1. Komuta Yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda astları üzerinde emir-komuta yetkisi bulunmaktadır. Bu yetki tam ve kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, astlara emir verme ve görevle ilgili kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Astlar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler.

**2. Kurmay Yetkisi:** Yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bu yetkileri kullananlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini beğendirmeye çalışırlar, lakin konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma hakları olan emir-komuta yetkisi bulunmaz. Kurmay yetki daha ziyade diğer birimlere danışmanlık hizmeti verir. Yönetim danışmanı (müşaviri), yatırım danışmanı ve hukuk danışmanı da kurmay yetki kullanır. İnternete danışmanı olan internette güvenilir kaynaklardan ilgili konu hakkında bilgi alma yolu yöneticilerin tercihleri arasına görmektedir. İş ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. 'Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar'. 'Bin bilsen de bir bilene de danış.' Bir insan her alanda uzman olamaz, her şeyi tek başına halledemez, ihtiyaca göre ihtisas sahibi insanlardan danışmanlık hizmeti ile yardım almalıdır.

**3. İşlevsel Yetki:** Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye sahip olabilirler. Bu kendi görevli buldukları bölümlerin haricinde bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, işlevsel bir yetkidir.

**4. Proje Yetkisi:** Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

#### **Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli şu soruları sormalıdır:**

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir?

2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?

4. Sahip olunan kaynaklar kimleri ilgilendirir?

5. Kullan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir?

6. Bunların kullanımını sonucu kimlere hesap verilecek?

7. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?

8. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?

#### **2.6. Organizasyonlarda Yöneticilik ve Liderlik**

Farklı özellikleri gereği farklı kullanımı gereken yöneticilik ve liderlik ortak özellikleri sebebiyle bazen aynı manada ele alınır.

**Yönetici**; yönetme yetkisini elinde bulduran, her zaman ve değişken çevre şartlarında, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getiren ve bunları ihtiyacı karşılamaya yönelik planlayan, organize eden, yönlüten, koordine eden ve kontrol eden, hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabı kişidir. **Liderlik**; belirli bir durum, alan ve şartlar altında insanlara hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma, motive etme, etkileme ve yürütülen liderlikten memnun olmalarını sağlayarak onları yönlendirme sürecidir. Kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. **Lider** ise insanları bir hedef etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün özelliklere sahip kişidir. Yönetim gücü ve etkisi olan, bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kişidir.

Liderlik kavramı, yönetim bilimi, siyaset, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır. Lider insanlardaki; millî duyguları, kardeşlik, sevgi, muhabbet ve hürriyet gibi temel hislerden birini veya birkaçını uyandırarak onları harekete geçirir ve hedefine ulaşır. **Beklenti yönetimi** tecrübesi ile toplumda oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri öngörüldüğü üzere gelişimini sağlayarak etkili şekilde yönetir. İnsanlar eğitim ve öğretimle artan bilinç seviyeleri kendi kendini yönetme becerilerini geliştiriyor

ve buna bağılı olarak yetki kullanan yönetici değil daha çok lider tipi yönetici modelleri arıyorlar.

Yönetim sürecinde liderlik; resmî (formel) ve gayri resmî (enformel) olarak iki şekildedir. Lider organizasyon içinde ortaya çıkabilir, organizasyon dışından; toplumsal veya siyasi lider olabilir. Liderin özellikleri, hedef ve ortama göre değişiklik gösterir.

### **Liderin temel özellikleri:**

1. Ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek stratejileri oluşturmak,
2. Vizyon sahibi ve üretken olmak,
3. Duyarlı, dürüst ve güven verici olmak,
4. Çalışanları motive etmek ve takım çalışmasının faydasına inanmak,
5. Sistemi bir bütün olarak görmek,
6. İkna yeteneği, sorumluluk ve saygınlığa (prestij, itibar, ün) sahip olmak,
7. Kişiler arası iyi iletişim kurabilmek ve sürdürmektir.

Bir kısmı doğuştan gelen ve bir kısmı sonradan kazanılan liderlik kabiliyet ve özelliklerin sayıları artırılabilir. Önemli olan liderin diğer insanlara ilham kaynağı olarak onları uyandırıp bir şey yapmaya sevk eden his unsurunu taşıması gerekir.

Liderin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. **Güç**; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Gücün kaynakları** ise (1) karizmatik nitelikler, (2) bilgi ve uzmanlık, (3) para, ceza ve ödül ve (4) fiziki güç. İçinde bulunulan durum ve hedefe göre sahip olunması gereken güç türü değişir. Bu güç kaynağını sahip olanlar, o ortamda liderliğe yönelebilir.

### **Liderlik sürecinin temel şartları:**

**1. Şartlar ile amaçlar:** Liderlik sürecinde, buna ihtiyacı ortaya çıkaran birtakım şart ve varılmak istenen hedef olmalıdır.

**2. Lider kişilik:** Kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik özelliği şartların gerektirdiği nitelikler olmalıdır. Lidere, bu nitelenenin sebebi temelde karizması veya etkileme gücüdür.

**3. İzleyiciler:** Liderlik özelliklerine sahip olmak, şartların uygunluğuna ilave liderlik pozisyonuna gelebilmesi için üçüncü temel şart, izleyicileri olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişileri yönlendirme çabası ve kişi veya grupları belirli hedeflere ulaşmak üzere yönetme mesuliyeti üstlenmesidir. Bu iki kavramın temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını amaçlara doğru yönlendirmek, yönetmek ve emirler vermek için yetkisini kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatlerini kural ve prosedürlere toplarken, lider gücünü kullanarak istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatleri kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırır.

### **Yönetici ve lider arasındaki temel farklar:**

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve yapıya odaklaşır, lider ise insana odaklaşır.
4. Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar.
5. Yönetici kontrole güvenir ve etkin kılar, lider ise insanlarda güven duygusunu geliştirir.
6. Yönetici dar görüşlüdür ve kısa vadeli bakar, lider ise ileri ve geniş görüşlüdür.
7. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ise niçin sorularını sorar.
8. Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider ise işleri benimseterek yaptırır.
9. Her lider yönetici olabilir, fakat her yönetici lider olamaz.

İşletmeler insanlarda bastırılmış liderlik potansiyelini açığa çıkarabildikleri ölçüde geleceklelerini teminat altına alırlar.

Günümüzde genel yönetici tiplerinden ziyade; siyasi lider, dini lider, toplumsal lider, işçi lideri kavramları kullanılıyor. Lider, yönlendirip yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Günümüzde birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği ve bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye, yol göstermeye başlayacaktır. Gelişimle artan bilinçlenme lidersiz toplumu gündeme getirmektedir.

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan nitelik; yöneticilik ile liderlik niteliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir. İnsanlar artık yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterilmesini istemeleri sebebiyle kurumlarda daha ziyade lider tipi davranışlar sergileyen yönetici istenmektedir. Her ortam için en uygun bir liderlik tarzından söz edilemez, en iyi ve en uygun liderlik tarzı ortama göre değişir. Bir ortamda astların karara katılımı gerekli iken başka bir ortamda gerekmebilir.

### **Liderlik tarzları:**

**1. Otokratik lider:** Tüm yetki liderde toplandığı, her türlü karar lider tarafından alındığı ve astların planlama, karar vermeye yetkisinin kabul edilmediği, kararlarına kayıtsız şartsız uyulmasının istenildiği liderlik tarzıdır. Bu tip liderlikte, başarı için liderin kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir. İhtişam, debdebe, şanlı görünüş, gösteriş, büyüklük, azamet, kibirlilik gibi hususları bünyesinde barındırır.

**2. Demokratik lider:** Yönetimde insan ilişkilerine ve katılma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, astları ile istişare ederek karar veren liderlik tipidir. Demokratik lider, karar mekanizmasına katılım, verimlilik artışı, yardımlaşmaya imkân vermesi, iletişimin olumlu yönde artması ve çalışanların iş tatmininin artmasına yardım eder.

**3. Serbestiyetçi lider:** Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara bir hedef gösterir, kendi kabiliyetleriyle

bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakır. Yöneticiler kurumda liderlik vasıfları göstererek, çalışanlar için yeni hedef ve ufuklar açarak yönetim başarısı gösterebilir.

Lider, dokunulmazlık zırhını kullanarak hesap verme ve sorumluluktan kaçamaz, başarıyı ekibe verir, başarısızlığı kendisi üstlenir. Siyasi liderlerde, iktidar gücü denetlenmemiş veya süresi çok uzun olursa, beyin işlevindeki değişikliklerle; yargı bozukluğu, vazgeçilmezlik yanılması, riskleri görememe, duygu duyarsızlığı gibi davranış değişimlerine sebep olabilir. Şeffaflık, fikir hüriyeti, serbest seçimler, sınırlı görev süresi, güç sınırlaması, hür bir basın ve bağımsız yargı gibi demokratik denge-denetim mekanizmaları bu olumsuzluğun önü alabilir.

### **Uygulamalı Tartışma**

Bir işletme türü seçerek, bu işletmenin faaliyet alanları, yönetimi, sorun, sorun çözme konuları çerçevesinde;

1. İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri neler olabilir? Tartışınız
2. İşletmede çıkabilecek sorunları tahmin ediniz.
3. Sorunların çözümü için nasıl bir yapılanma gerekir? Tartışınız.
4. Sorunların çözümünde ideal bir karar nasıl olmalıdır? Tartışınız.
5. İşletmede muhtemel çıkabilecek sorunları sıralayarak ve her türden olan sorunların çözümünü tartışınız.

### **2.7. Motivasyon ve Duygu Yönetimi**

İnsanı tanımak, hayattan beklentileri, davranışları hangi etkenlere göre geliştiği, hedef ve faaliyet şekillerini bilmekle olur.

Kişi çevresinde olan her olaya tepki verir ve bu davranış kişinin varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılaşmak zorunda oldukları ihtiyaçlarının neler olduğunu incelerler. Bu ihtiyaçları tanımlamak ve sınıflamak, kişinin o ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranış incelenerek yapılır. Değişik nedenlerle amacına ulaşamayan kişi ulaşamadığı hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Belirlediği hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve farklı tepkiler verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden ve yöneticilik ve liderliğin bir konusu olarak; motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifler yapılmıştır. Motivasyon kavramı İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir.

**Motivasyon;** kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bunun için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. Bir insanın ihtiyacını tatmin için bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. **Motive (güdü)**, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yöneltici güçtür. Davranış, canlıların içinde bulunduğu duruma göre verdiği tepkidir.

Bir kurumda, ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. Kurumsal motivasyon yönetimi, motivasyon yönetim sisteminin, organizasyonun üst düzey yönetim birimine entegre edilerek kurumsal düzeyde uygulanmasıdır.

İş hayatında başarıyı hedefleyen kurum ve yöneticiler kişisel ve kurumsal performansı artırarak etkin sonuçlar elde etmek için motivasyon uzmanlarından faydalanırlar. Personelin motivasyonu, çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu noktada, rol model olma, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, o alanda meşhur sözler, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri, potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarıyla olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi**, motivasyon yönetim sisteminin, kurum üst düzey yönetimine entegre ederek kurum geneline uygulamadır.

**Motivasyonun temel özellikleri;** (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici ve (3) hareketi olumlu tarafa yöneltir. Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma amacını takip eder.

#### **Motivasyon türleri:**

**1. Fizyolojik motiveler;** biyolojik temelli öğrenilmemiş açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğu, yeniden dengeyi sağlamak için kişi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işler.

**2. Sosyo-psikolojik motiveler;** insanlara has ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Motivasyona iç ve dış faktörler sebep olduklarından, bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine bağlı olarak ele alış şekillerine göre, (1) ihtiyaçlar teorisi, (2) çevre teorisi ve (3) etkileşim teorileri olarak üç ayrı şekilde gruplandırılır.

#### **Motivasyon teorileri:**

**1. İhtiyaçlar Teorisi:** Kişinin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoriye göre, kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir.

İhtiyaçlar teorisyeni A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

1. Fizyolojik ihtiyaçları: Yeme, içme, üşüme, gibi fizyolojik tahrik ve tatmin esası ile işler.
2. Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelere karşı korunma gibi.
3. Sevgi, ait olma ihtiyaçları: Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.
4. Saygınlık ihtiyaçları: İzzet, şeref, onur, ün, bağımsızlık, saygı gibi.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri iyi bilir. Üst düzeydekiler sosyal ve psikolojiktir, ürün farklılaşmasıyla tatmin edilir.

**2. Çevre Teorisi:** Bu teorinin temelini, çevrenin motivasyonda en önemli faktör olması oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketicie ödül getiren, ihtiyacı tatmin eden ürün ve markanın tekrar satın alınma ihtimalleri yüksektir.

**3. Etkileşim Teori:** Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olmaktır.

Yöneticilerin, aslarını motive etmesi, tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle olur. Bu hem kişiyi tatmin ederken hem de organizasyon hedefinin gerçekleşmesine katkı sağlar. İnsan davranışları çok karışık oluşu, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmeyi zorlaştırır. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübe ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir. İnsanların duygularına hitap onları motive eder.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygu sermayesi kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturur. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürebilmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı önemlidir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın temeli olan duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur. Duygular düşüncelere, düşünceler de davranışlara dönüşür. Davranışlar karşılığında da alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme neticesinde de tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini motive edip harekete geçirebilir. Kurumlarda, kurumsal motivasyon aracılığı ile yöneticiler çalışanları farklı yöntemlerle motive ederek iş başarısını artırabilir. Bu noktada pek çok yöntem bulunmaktadır. Burada önemli olanlar üzerinde durulacak:

**1. Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir. Kişi, hangi yaşta ve eğitim seviyesi ne olursa olsun hayat boyu yaygın ve örgün öğrenmenin bir parçasıdır.

**2. Moral değerleri geliştirme:** Toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır. Aktarımı ilk ailede başlayan değerlerin oluşumunda, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimidir. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Eğitimle tutum ve davranış haline gelen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılmalıdır.

**3. Duygu yönetimi:** İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir. Duygusal zekâ, başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajı sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir ve kişinin başkaları ile iş ilişkisinde kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

**4. Öz güven geliştirme:** Öz güven, kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapabilmesidir. Öz güven sahibi kişiyi başkaları yönlendiremez. Aşırı ve eksik öz güven mutsuz eder, kişiye zarar verir. **Öz güven patlaması**, abartılı, aşırı öz güven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır. **Öz güven eksikliği** ise kişinin kendinden şüphe duyması, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme halidir.

**5. Öfke kontrolü:** Öfke, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke kontrolünde amaç, bu duyguyu saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade etme becerisi kazanmaktır. Öfkenin kaynağı; (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlik ve anlaşılammak. **Öfkeyi kontrol yolları;** (1) öfke hissedildiğinde derin nefes al, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklan, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vur, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktar, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar ver, (6) hoşgörü ve affedici ol, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafiflet ve (8) eleştiriyi açık ol. Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk,

tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini çözmek için teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik**, kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin bitışı, duyarsızlaşma, başarı azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan duygusal baskıya maruz kalışıyla ortaya çıkan bir durumdur. **Tükenmişlik sendromu**, yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmaktadır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve 'başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi' diye değerlendirir.

**6. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme:** İnsanın özel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş ederek oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirerek verimliliğini artırır. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi sorunlar psikolojik zayıflığa sebep olabilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde getirdiği yerel veya global ölçekte tehlike ve kaosları aşmak alınan dayanıklılık eğitimiyle olur. **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri;** (1) ataletle baş edebilmeyi geliştirme, (2) engeller karşısında sabır ve tahammül, (3) zorluklar karşısında sakin ve makul davranma, (4) zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirme, (5) zorluk ve engellerden ders çıkarmak, (6) duygusal zekâyı yükseltmek, (7) değişimi kabullenip uyum sağlama, (8) olumlu düşünce ve iletişimi geliştirmek. **Zorluklarla baş edebilme yolları;** (1) engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası görmek, (2) olayı zihinde bitirmek, (3) tecrübeler ve yaşananlar kişiyi olgunlaştırır, (4) korkular insanın başarısını engeller, onlarla yüzleşmeli ve (5) değiştirmek istenilen konuda sorumluluk almak. Hayat döngüsü, zor zamanlar güçlü insanları, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır, rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır bunlarda zor zamanları getirir.

**7. Özendirme araçları geliştirmek:** Yöneticiler, ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal makam (statü), saygınlık (prestij), kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi teşvik araçları geliştirilmelidir. Motivasyon artıran araçlar kişi ve duruma göre değişir, kurumda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri aynı değildir. Motivasyon planları, teşvik edici araçlara dayanırsa daha başarılı olur. Bunlar; (1) ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral vermek, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) sağlamak ve yetiştirmek, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak, (6) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (7) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermektir.

**8. Otomasyon sistemi geliştirme:** Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâ alanındaki gelişim her alanda yeni uygulama ve anlayışlar getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim ve teknikte insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasını ifade eden **otomasyon** birçok alan yeniden yapılanıyor. Genel internet ağı üzerinden online her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif yapay zekâlı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. İşe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi halleri ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi süreli (Part-Time), kısa süreli ve uzaktan çalışmalarını da kapsayan esnek çalışma sistemi gelişmektedir.

**9. Kısmi süreli ve esnek çalışma:** Kısmi süreli çalışma; normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır. (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Çalışmayı özendirmede önemli yeri olan **esnek çalışma** ise işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımında, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, alternatif çalışma şeklidir. Günlük esnek çalışma saatleri ise 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir. Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması istihdama katkı sağlar.

İş ve özel hayatın iç içe girmesi, mesai saati, hafta içi hafta sonu ayrımının kalkması, her an iş istenebilir oluşu, biyolojik saatin bozulması, insan fizyolojisinde sıkıntılar oluşturarak psikolojik sorunları arttırabiliyor. Bu da motivasyon kaybı demektir.

## İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sorun ve kurumsal sorun nedir?
2. Sorun çözümü nedir ve kurumsal sorunların nedenleri nelerdir?
3. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar nedir?
4. İnsan kaynaklarından ortaya çıkan sorunlar nedir?
5. Mali yetersizlikten kaynaklanan sorunlar nedir?
6. İletişim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar nedir?
7. Organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar nedir?
8. Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümünde kritik faktörler nelerdir?
9. Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri nelerdir?
10. Organizasyonlarda sorun çözme süreçleri nasıldır?
11. Organizasyonda yönetici ve diğer çalışanların güçlerini artırmak üzere kullandıkları taktikler nelerdir?
12. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
13. Yönetici ve lider kavramını açıklayarak, aralarındaki temel farkları yazınız.
14. Motivasyon yöntemleri nelerdir ve çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?

### 3. KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

#### 3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, sadece insanlara özgü bir olay değil, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar.

İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, yönetim sürecinde ortaya çıkan sorunları, çatışmaları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini geliştirme ve yönetme becerisi kazanabilme, iş hayatında insan ilişkilerinden ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan sorunları örnek olaylar vasıtasıyla tartışmaları sağlanmalıdır.

İletişim, sorun çözme becerilerini geliştirmek, çatışmaları yönetmek için uygulamalar ve grup çalışmaları yoluyla işletmelerde en çok karşılaşılan sorun ve çatışmaların tartışılması, kendini yönetme becerisi ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalar önem kazanmaktadır.

Çatışma hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine mâni olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki amaç, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu olarak ifade edilmektedir. İnsanların birbiriyle ikame edilemeyen iki hedeften biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. Bu; insanlar ve güçler arasında da söz konusu olabilir.

**Çatışma;** kişi ve gruplar arasında amaç farklılıklarından kaynaklanan ve verimliliği engelleyen, tabii olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır.

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması gerekir. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda inovasyon (yenileşme), değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticiye düşen, çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkı sunacak yönde yönetmektir.

#### **Çatışmanın organizasyona sağlayacağı temel faydalar:**

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.
2. Çatışma araştırma yapma eğilimlerini artırır.
3. Çatışma ile uzun zamandır çözümlenemeyen bazı sorunlar aşılabılır.
4. Çatışma sonucu, çözüm getirilirken, kişiler sıkıttan kurtularak motivasyonları artabilir.
5. Tarafsız kalan kişiler çatışma sebebiyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.
6. Çatışan kişi veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkanına da sahip olabilirler.

Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırır. Organizasyonlarda gelişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Bu açıdan çatışma nedenleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir olmasından düzenlemede anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

#### 3.2. Kurumsal Çatışma

İnsanların farklı yapılarından kaynaklanan nedenlerle her ortak konuda farklı düşüncelere, yaklaşımlara sahip olabilirler.

**Kurumsal çatışma;** kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

Organizasyonu oluşturan insanların farklı yapı ve düşüncede olmaları çatışmanın temelini oluşturur. Çatışma organizasyonlarda kaçınılmaz bir durumdur. Burada önemli olan çatışmayı iyi yönetmektir. Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için bunun altında yatan nedenlerin bilinmesi gerekir.

Kurumlarda çatışmaların kaynakları, nedenleri farklıdır; bazıları kişiseldir, bazıları birimler arası ilişkilerden kaynaklanır.

#### **Kurumsal çatışma nedenleri:**

**1. Paylaşılan Kaynaklar:** Organizasyonda kaynakların sınırlı olması ve bunların paylaşılması çatışmalara sebep olur. Her birim kendi kaynağını arttırmak ister.

Her konuda kaynakların sınırlı olduğu gibi en büyük organizasyonda bile kaynakları sınırlıdır. Bu sınırlılık yüzünden kişi ve birimler kaynaklara ulaşamazlarsa gerginlik oluşur. Yönetim, materyal, insan, para ve organizasyon ihtiyaçlarını bir bütün olarak ve en verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla gruplar arasında nasıl dağıtacağını en iyi şekilde belirlemelidir. Kaynakların sınırlı olması bir yöneticiye veya gruba daha fazla kaynak ayırmak diğerlerine daha az ayrılmasına sebep olacaktır.

Organizasyon içindeki farklı birimler aynı kaynaklara bağımlı olarak çalışıyorsa çatışma ihtimali yüksektir. Genelde kaynak miktarı ne kadar sabitse ve onlar için rekabet eden taraf sayısı ne kadar fazla ise çatışma o kadar şiddetli olur. Bölüm başına zamanla azalan kaynakların kullanımı önemli denebilecek çatışma nedenlerindedir. İki veya daha fazla grup tarafından paylaşılacak kaynakların sınırlılığı gruplar arası çatışmanın sebebi olabilir. Paylaşılacak kaynaklar malzeme, para olabileceği gibi güç, makam (statü), saygınlık (prestij, itibar, ün) gibi açık olmayan elle tutulamayan kaynaklar da olabilir.

Çatışmanın giderilme yolu yöneticinin plânlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı gereklidir.

**2. Amaç Farklılığı:** Organizasyonlarda çatışma ihtimalini arttıran durumlardan biri de kişiler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Kişisel amaçlarda farklılık olabileceği gibi uzmanlaşmanın sonucunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir.

Organizasyonlar uzmanlaştıkça ve daha fazla alt gruplara ayrıldıkça çatışma potansiyeli yükselir. Bunun sebebi uzmanlaşmış alt birimlerin kendi amaçlarını ortaya koymaları ve belki de bu amaçları organizasyonun ana hedeflerinden üstün görmeleri olabilir. İşletmelerde pazarlama bölümü iyi rekabet edebilmek için çok daha fazla ürün çeşidine sahip olmak isterken, üretim bölümü ise az

çeşitli üretmenin maliyeti düşüreceğini söyleyerek buna karşı çıkabilir.

Grup amaçlarındaki farklılığın çatışmaya yol açmasının temel sebebi her grubun kendi hedefinin ve davranışsal kurallarının olmasıdır. İşte bu amaçlar veya kuralların uyumsuzluğu çatışma sebebi olarak ortaya çıkar. Bazen işletme içindeki bir grubun amaçları kurumsal amaçları aşabilir, ayrıca her bir bölüm de kendine ait amaçlar geliştirir. İşletme içerisinde hedeflerine ulaşmak isteyen bölümlerle, bunun işletmeyi zorlayacağını ileri süren bölümler arasında bir çatışma ortaya çıkacağı açıktır.

**3. Birbirine Bağlı Görevler:** Organizasyonlarda birimlerin üretim faaliyeti diğerlerinin üretimine bağlıdır. Bir birimin çıktısı diğer birimin girdisini oluşturmasıyla gerçekleştirilen birtakım işler ve bunları yapan birimler arasında görev anlamında bağımlılıklar vardır. Bu da kurumsal çatışmanın özel bir sebebi olabilmektedir. İki birim veya grup hedeflerine ulaşmak için birbirine bağımlıysa, iş birliği yapmak için daha çok çabalayabilirler. Ancak iş birliği başarısızlığa uğrarsa, çatışma bu başarısızlık sebebiyle daha da şiddetlenebilir.

Bir işletmede ilişkiler veya çalışmalar açısından bir grup diğerine bağımlı iken diğeri ona bağımlı değil ise yani görev bağımlılığında dengesizlik varsa çatışma meydana gelebilir. Yine bölümler arası başarı kriterleri farklı ise ve sorumluluk dengeli dağıtılmamışsa yine bir yeni çatışma ortaya çıkacaktır. Bu tür çatışma iyi bir planve bağımlılığın karşılıklı olduğunun açıklanması gibi alınan tedbirlerle çözülebilir.

**4. Kavram ve Değerlerdeki Farklılıklar:** İnsanların bir durumu kavramaları, verilen bir hedefe ulaşma arzuları davranışlarını etkilenir. Kişi bir durumu sakın kafayla ele almaktansa durumun sadece kendi veya ait olduğu grubun ihtiyaçlarına cevap veren yönlerini ele alma temayülü daha yüksektir. İnsanların değer yargılarındaki farklılıklarda sıkça rastlanılan bir çatışma sebebidir. Donanım ve araştırma ve geliştirme personeli hüriyete ve otonomiye sahip olması gerektiğini düşünürken, onların yöneticisi çalışanların sıkı takibi görüşünü benimsemişse burada bir çatışma doğacaktır.

Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara sebep olabilir. Bu algı farklılıkları, hedeflerde, değer yargılarında, veri ve bilgilerde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir. Organizasyonda çalışan personelin farklı kişilik, yetenek, donanım, eğitim, alışkanlıklar ve çıkarılara sahip olması da çatışmalara sebep olan diğer durumlardır.

**5. Zayıf İletişim:** Kişiler ve birimler arası iletişim eksikliği; bilgi akışında ve geri beslemede aksamalara sebep olur. Bu da kurum içi dedikodu kanalının çalışmasına sebep olur. Bundan dolayı zayıf iletişim çatışmanın hem bir sebebi hem de sonucudur. Zayıf iletişim, bir kişinin veya grubun, olaya başkalarının gözünden bakmasını engelleyeceğinden, çatışmayı körükleyecektir.

**6. Kurum İçi Güç Mücadelesi:** Organizasyon çalışanları sahip oldukları güç alanını genişletmek istediklerinde, alanlarına girdikleri diğer çalışanlarla çatışma içine girebilirler. Her güç sahibi elde ettiği gücü hiçbir zaman kaybetmek istemeyeceği gibi bu gücü sürekli artırmaya çalışacaktır. Kurumda diğer çalışanlar bu durumu algıladığında çatışma başlayacaktır.

**7. Kurumdaki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı:** İyi belirlenemeyen kurumsal görev ve sorumluluklar da çatışmaların muhtemel nedenlerindedir. Kişilerin çalışma alanlarını ve görevlerinin karışması çatışmalara sebep olur. Organizasyonlarda görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilir. Organizasyonlarda zaman zaman hangi görevlinin veya birimin hangi amire veya bölüme bağlı olduğu karışmaktadır. Bazı organizasyon yapıları da çatışma potansiyelini yükseltirler. Kumanda birliği ilkesinin çiğnendiği bir matris yapıda çatışma potansiyeli çok yüksektir. İşlevsel yapılarda da her ana işlev kendi özelleşmiş alanıyla beraber düşünüldüğü için burada da çatışma ihtimali yüksek olacaktır.

**8. Kurumun Büyüklüğü:** Organizasyon yapısı büyüyüp genişledikçe, hedeflerde netlik ve açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar. Sistem içinde her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Tüm bu ve benzeri eğilimler de çatışma ihtimalini ortaya çıkarır.

**9. İşçi ve İşveren İlişkilerinde Kutuplaşmalar:** Çalışanların emeklerinin karşılığını tam alabilmek için yürüttükleri sendikal mücadeleler çoğu zaman işverenle kutuplaşmaya gitmektedir. İşletmelerde her halükârda ortaya çıkan bu kutuplaşma artıkça çatışma ihtimal de artacaktır.

**10. Ortak Karar Vermek:** Organizasyondaki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılığı ortaya çıkarır. Burada ortak kararın verilmesi de çatışmaya sebep olabilir. Kurumda kaynaklar arttırıldığında ortak karar verme ihtiyacı da azalacak dolayısıyla çatışma ihtimali düşecek. Organizasyon yapısı geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Bu sebeple ortaya çıkacak çatışmaların önlenmesi, karar verme becerisinin gelişmesi ile mümkündür.

**11. Uzmanlaşma:** Organizasyonlarda görülen çatışmaların en yaygın olanı uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlaşmanın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açar. Kurumda uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Bu çatışmalar dört grupta incelenebilir:

1. Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi: Organizasyonda bürokratlar görevlerini sınırlı bir takdir hakkı ile sürdürürlerken uzmanlar daha otonom ve hür olmak isterler.

2. Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi: Bürokratlar organizasyona ait normlara bağlı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına bağlı kalmayı isterler.

3. Uzmanın bürokratik kontrole karşı direnmesi: Uzmanlar kurum içindeki formel yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan kontrole de karşı çıkarlar.

4. Uzmanın organizasyona karşı bağılılığı: Uzmanlar bir kurum içinde karşılaştığı tüm şartları diğer organizasyonlarla karşılaştırırlar. Eğer sağlanan imkân azsa organizasyondan ayrılabilirlerdir.

**12. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi:** Organizasyonlarda iş birliği yerine rekabetin teşvik edilmesi ve ödüllendirme sisteminin buna göre kurulması çatışmayı arttıran unsurlardan biridir. Organizasyondaki rekabet ortamı zaman zaman kişileri birer rakip haline



getirebilir, bu da çatışmayı artırır.

**13. Yöneticilik Tarzının Farklılığı:** Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu tarzı algılama konusunda farklılıklar varsa bu çatışmaya sebep olabilir. Bu sebeple bir yöneticinin bir organizasyona geldiğinde ilk yapması gereken, astlarına kendi yönetim anlayışını açıklamaları gerekir.

**14. Kurumun Gelişimiyle Değişen Durum:** Her kurum içinde gelişim faaliyetlerine karşı çalışanlardan bir direnmeyle karşılaşma ihtimali yüksektir. İnovasyon (yenileşme) sonucunda görev, rol ve statülerinde değişimler olacağı endişesi duyan personel bu yenileşmeye direnir. Bu direnmenin aşılması halinde ise görev, rol ve statüsü değişen personel arasında çatışma olur. Bu sebeple organizasyonda bir yenilik yapmak gerektiğinde, bu yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşma ihtimali düşüktür.

### 3.3. Kurumsal Çatışma Türleri

Organizasyonlarda çatışma şüphesiz insanlara özgü bir olay olmayıp organizasyon yapısı içerisinde çalışan kişilerin dışında bu kişilerin oluşturduğu gruplar ve bölümlerde de ortaya çıkabilir.

Kurumsal çatışma genel olarak organizasyon içi ve organizasyon dışı nedenlere bağlı olarak iki şekilde gerçekleşir:

**1. Organizasyon içi çatışmalar:** Kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar, organizasyonda tabii ve sosyal gruplar arası çatışmalar; hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (alt-üst) çatışmaları; eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar; merkez ve taşra organizasyonu arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

#### Organizasyon içi çatışma nedenleri:

1. İşler arası karşılıklı işlev bağıllığı
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
3. Amaç ve çıkar farklılıkları
4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi
5. İletişim eksiklikleri ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
6. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
7. Kişilik, algılama ve statü farklılıkları
8. Değişen şartların getirdiği yeni nitelikler

**Organizasyon içi çatışma türleri ise** (1) kişiler arası çatışmalar, (2) gruplar arası çatışmalar, (3) bölümler arası çatışmalar ve (4) organizasyonlar arası çatışmalar olarak sıralanabilir. Organizasyon içi çatışmada önemli olan; çatışmaların organizasyon gayelerine katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmış ve her birinin etkinlikleri de zaman ve çevreye göre farklılıklar gösterir. Önemli olan, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye itina göstermektir.

**2. Organizasyon dışı çatışmalar:** Kurumlar arası çatışmalar ile organizasyon ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticiye düşen görev, bu konuda yeterli bilgiye sahip olarak; çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Organizasyon içi ve organizasyon dışı çatışmalar iyi yönetildikleri zaman bazı olumlu neticeler sağlanabilir.

Çatışma organizasyon içerisindeki gruplar ve bölümler arası olabildiği gibi bu organizasyonun diğer organizasyonlarla da çatışmaları mümkündür. Bu sebeple **kurumsal çatışmaları**; sosyo-psikolojik açıdan, sonuçları bakımından, çatışma düzeyleri yönünden, organizasyondaki yerine göre, organizasyon içi çatışmalar, çatışma öncesi şartlara göre olmak üzere altı alt türde incelemek mümkündür.

#### Kurumsal çatışma türleri:

##### 3.3.1. Sosyal ve Psikolojik Açıdan Kurumsal Çatışma Türleri

Sosyo-psikolojik açıdan, kurumsal çatışmayı; kişisel, kişilerarası, bölümler arası, gruplar arası ve organizasyonlar arası çatışma olarak beş grup altında toplamak mümkündür:

**1. Kişisel Çatışma:** Kişi içi çatışma olarak da ifade edilen bu çatışma türü, kavramsal çatışma veya kişisel hedeflerin uyumsuzluğundan doğan; kişinin kendi kararını vermede, hareket tarzını seçmede veya hareketi yerine getirmede zorlukla karşılaşması sonucu ortaya çıkan iç çatışmalardır. Bir amaca ulaşmanın, diğer bir amacı elde etme ihtimalini ortadan kaldırması durumunda kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmadır.

Gerek kişinin çevresindekilerin beklentileriyle kişisel beklentilerinin uyumsuzluğu, gerekse kişinin kendi hedef, güdü, rol ve ihtiyaçları konusundaki çelişkileri sosyalleşme sürecini karmaşık ve zor hale getirmesiyle kişinin gerilim ve çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Bu çatışma ve gerilimin, kişinin sosyal ve kurumsal çevresiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek, kişiler arası çatışmalara da sebep olabilir. Kişi içi çatışma, nedenlerine göre; engelleme, amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği olarak ayrılır.

En temel kişisel çatışma şekli olan engelleme, kişinin arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün veya yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Engeller, fiziksel olabildiği gibi zihni veya sosyo-psikolojik şekilde de olabilmektedir. Dolayısı ile kişinin işlevleri ile doğrudan ilgili rollerin toplamda kişinin "rol düzlemini" oluşturur. Kişinin bulunduğu düzlemdaki sosyal veya biçimsel statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı **rol**, yükümlüsü kişi, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir, cezalandırılabilir. Farklı beklenti ve taleplerin birbiriyle uyuşmadığı veya ters düştüğü

durumlarda, kişinin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıklar olmakta ve bunun sonucu kişi uygun davranışı gerçekleştiremediği için rol çatışması yaşamaktadır.

**2. Kişiler Arası Çatışmalar:** Birileri ile etkileşimde olan iki veya daha fazla kişinin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade eder.

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak hedeflere ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişiler, kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylar karşısındaki tutum ve değer yargılarında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyumsuzluklara sebep olarak kişilerarası çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Kuruluşlarda en çok rastlanan kişiler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlikler; müdür, şef ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları kişiler arası çatışma türüne girer.

**3. Bölümler Arası Çatışmalar:** Aynı organizasyon içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan organizasyon bölümleri arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. İşletmede finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri veya insan kaynakları bölümünün terfi plan ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından, uygun görülmesi de bu tür çatışmalardandır.

**4. Gruplar Arası Çatışmalar:** Gruplar arası çatışma, benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan, birbirleri ile etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır. Organizasyonlarda biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar çıkabilir. Gruplar arası çatışma, grubu başarı doğrultusunda uyarabildiği gibi bu tür çatışmalara bağlı olarak grubun amacına ulaşmasını engelleyebilir.

**5. Kurumlar Arası Çatışmalar:** Organizasyonlar arası çatışma, organizasyonun kendi dışındaki diğer organizasyonlar ile olan uyumsuzlukları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıkları bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

### 3.3.2. Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri

Sonuç açısından çatışma türleri, organizasyonun amaca ulaşmasına etkisini esas alan işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalardır.

**1. İşlevsel çatışma:** İşlevsel çatışmalar, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesini katkıda bulunan çatışmalardır. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. İşlevsel çatışmalar kişisel çıkar ve isteklerden kaynaklansa bile sorun kurum odaklıdır. Bu çatışmanın varlığı ve zaman içinde çözümü organizasyonun gayelerine hizmet etmektedir.

**2. İşlevsel olmayan çatışma:** İşlevsel olmayan çatışma, işletmenin hedeflerine ulaşmasını erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Eğitim kurumlarında organizasyonun iyi yönetilememesi, organizasyon kültürünün çağdaş eğitimin hedeflerine paralel oluşturulmaması, etkili bir eğitim liderliğinin olmayışı, organizasyon içinde adaletli bir ödüllendirme sistemi olmaması, performans / başarı değerlendirmenin bilimsel yapılmaması, çatışmaları yönetmek yerine kendi haline bırakılması işlevsel olmayan çatışmaların hem kaynağı hem de katalizörü olmaktadır.

### 3.3.3. Düzeyleri Yönünden Çatışma Türleri

Düzeyleri açısından çatışma dört ayrı düzeyde incelenmektedir

**1. Gizli çatışma / potansiyel çatışma:** Çatışmanın başlangıç düzeyini oluşturmakta ve çatışma için şartların mevcudiyetini ifade etmektedir. İhtimal dâhilinde olan çatışmadır.

**2. Algılanan çatışma:** Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli şartlarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeyi ifade eder.

**3. Hissedilen çatışma:** Çatışmanın, engelleme, kaygı, endişe, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir.

**4. Açık çatışma:** Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki oluşturması şeklindeki çatışmadır.

### 3.3.4. Kurum Yapısı İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

**1. Dikey çatışma:** Biçimsel / resmî / formel organizasyondaki ast-üst arasında görülen çatışmadır. Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, güç kazanma, kontrol, ödeme ve fayda paylaşımından ortaya çıkar.

**2. Yatay çatışma:** Aynı organizasyon seviyesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade eder. Bunlar kişisel düzeyde olduğu gibi gruplar arası çatışma şeklinde de ortaya çıkabilir.

**3. Emir komuta / uzman çatışması:** Organizasyonlarda danışma ve diğer yardımcı gruplar, karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar. Komuta yöneticileri; sorunlu durumları incelemeye, kurumsal aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışılabilir durumun korunması için hızlı, çabuk çözümleri sağlamaya yeterince vakit ayıramazlar. Uzman grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubu ile iyi geçinmek durumundadır. Emir komuta yöneticileri, uzmanları / kurmayları çoğu zaman soyut, pratik olmayan, çok teorik ve tecrübesiz kişiler olarak görürler. Buna karşılık kurmaylar da komuta yöneticilerini kuralcı, can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az kişiler olarak algıladılar. Bahsedilen bu algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller.

### 3.3.5. Kurum İçi Çatışma Türleri

Organizasyonlarda gerek kişisel gerekse ikili çatışmalar rol çatışması, yetki çatışması, görev çatışması ve uzmanlık çatışması olmak üzere dört türde incelenebilir.

**1. Rol çatışması:** Organizasyonlarda, iş görenlerin rollerinde belirsizlik varsa, bu roller personelce başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller personelin amacına ters düşüyorsa veya çalışan birbirine zıt, farklı roller üstlenmişse rol çatışması kaçınılmaz olur.

**2. Yetki çatışması:** Bir çalışanın yetki alanına başka bir çalışanın girmesiyle ortaya çıkan yetki çatışmasıdır. Yetki çatışması; çalışanın, yetkisinin açık olmaması, yetki alanını genişletmek istemesi, yetkisini kullanmayı bilmemesi, sorumluluktan kaçması, birden çok üste karşı sorumlu olması, aynı yetkiyi başkasıyla paylaşması, yeteneği, bilgisi yerine kanuni ve makam gücünü kullanmayı yeğlemesi gibi nedenlerden kaynaklanır.

**3. Görev çatışması:** Görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğinin bilinmemesi, çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar. Birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışmak veya birbiriyle sıkı ilgisi olan iki birim yöneticisinin ayrı bölüme bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları çatışmaya sebep olur. Bazı çatışmalar ise yöneticinin kademe atlayarak kendisine bağlı birimlere emrecek yerde daha alt kademelere emir vermelerinden kaynaklanabilir.

**4. Uzmanlık çatışması:** Organizasyonlarda iş görenlerin uzmanlıklarının önemsenmeyip küçümsemesinden kaynaklanan bu çatışma, daha çok astlarla üstler arasında görülür. Üst yöneticiler, genelde makam, ödül ve ceza yetkilerine uzmanlık ve benimseme güçlerini de katarak, onurlarını yükseltmek isterler. Bu amaçla, kendilerinin uzmanlardan daha iyi uzman olduklarını göstermeye çalışırlar. Bu da onların uzmanlarla çatışmasına yol açar.

### 3.3.6. Çatışma Öncesi Şartlara Göre Çatışma Türleri

Çatışma, çatışmaya sebep olan, çatışma öncesi şartlara göre sınıflandırılabilir.

**1. Psikolojik çatışma:** Bu çatışma duyuşsal çatışma olarak taraflar ortak bir problemi çözmeye çalışırken, problemle ilgili duygularının, hislerinin uyuşmazlığını fark ederler. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.

**2. Çıkar çatışması:** Sınırlı miktarda bir kaynağın paylaşımında tarafların tercihleri, istekleri uyuşmaz. Burada çatışma, bu kaynaktan kimin hangi miktarda pay alacağından kaynaklanabileceği gibi paylaşımın nasıl çözüleceği; paylaşımı sağlayacak yöntem üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanabilir.

**3. Değer çatışması:** Tarafların belirli konularda değerlerinin uyuşmazlığından kaynaklanır. Değer çatışması ideolojik çatışma olarak da bilinir. İki yönetici arasında cezalandırmanın bir disiplin aracı olarak kullanılıp, kullanılmamasına ilişkin değer farklılıkları çatışmaya sebep olabilir.

**4. Bilişsel çatışma:** Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve hükümlerinde farklılıklar bilişsel çatışmaya sebep olur. Bilişsel çatışmada taraflar benzer veya aynı bilgiyi farklı şekillerde yorumlar ve anlamlandırır. Tarafların yorumları mantıklı olarak uyuşmazlık gösterir.

**5. Amaç çatışması:** Tarafların tercih ettiği hedeflerin uyuşmazlığı amaç çatışmasına sebep olur. Amaçlarda kısmi uyuşmazlıklar olabileceği gibi bazı durumlarda taraflardan birinin amacının gerçekleşmesi, diğerinin amacını bütünüyle ortadan kalkması anlamına gelebilir.

**6. Esas çatışma:** Temel konularda ortaya çıkan çatışmalar esas çatışma derin. Görev veya işle ilgili önemli konularda uyuşmazlıklar esas çatışmaya sebep olabilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama ve yorumlamadan öte, bilgi üzerinde görüş farklılıkları söz konusudur. Esas çatışma içeriğe ve öze ilişkin bir çatışmadır.

**7. Gerçekçi veya gerçekçi olmayan çatışma:** Gerçek çatışmalar rasyonel bir sebebe dayanır. Çatışmanın amaçlar, değerler, görevler ve yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir sebebi vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı var, gerçekçi olmayan bir çatışma ise gerilimi azaltmak, duyarsızlık veya düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan veya hatadan kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan, rasyonel bir sebebe dayanmayan bu tür çatışmaların bir amacı olmayıp, çatışmanın kendisi bir amaçtır. Gerçekçi olmayan çatışmalarda gerçek amaç gizlidir. Çoğu zaman yöneticiler, kendi konumlarını güçlendirmek için zayıf bir hedef seçerek çatışmaya girebilirler. Bu çatışma personelin haklarını koruma gibi rasyonel bir sebebe dayandırılabilir.

**8. Kurumsallaşmış veya kurumsallaşmamış çatışmalar:** Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu sebeple, tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir. İşveren ile işçi sendikaları-ışveren temsilcileri arasında yaşanan çatışmalar kurumsallaşmış çatışmalardır. Burada tarafların davranışları belirli kurallara bağlıdır. Belirli kuralları olmayan, tarafların davranışlarının önceden kestirilemeyeceği ve ilişkilerin sürekliliğinin olmadığı çatışmalar kurumsallaşmamış çatışmalardır. Bir organizasyonda personel arasında yaşanan günlük rutin çalışmaların çoğunluğu kurumsallaşmamış çatışmalara örnektir.

**9. Cezalandırıcı çatışma:** Bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca zarar vermek, diğerini cezalandırmaktır. Taraflardan her biri kendini diğerinin kaybı ölçüsünde kazançlı görür. Halk arasında bu tür çatışmalar fesatlık-hasetlik olarak isimlendirilir. Organizasyonlarda kişiler karşı tarafın kaybının kendileri için hiçbir kazanç ifade etmediği durumlarda bile karşı tarafa zarar verecek bir çatışmaya girebilir.

**10. Yanlış atfedilen çatışma:** Çatışma sebebi yanlış kişiye atfedilir. Bir kurumda çalışan bir orta düzey yöneticinin başka bir birime atanması ile ilgili karar üst yönetimce verilmiş olduğu halde, hatta bölüm yöneticisine rağmen böyle bir atama yapılmış olsa da kendisini rahatsız eden bu kararın bölüm müdürüne atfederek bölüm müdürünü bu atamadan sorumlu tutabilir. Sebebi yanlış kişiye atfetme bilgi eksikliği veya bir yanlışlık sonucu olabilir.

**11. Yanlış yönetilen çatışma:** Yanlış yönetilen çatışmada taraflar husumetlerini, öfkelerini ve hareketlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Bu yöneltme genelde bilinçlidir, bir yanlışlığın veya belirsizliğin sonucu değildir. Çatışmanın gerçek tarafları arasında güç dengesizliği olduğu için taraflardan zayıf olan kendisi için aslında çatışmanın dışında olan daha kolay

bir hedef seçebilir.

### 3.4. Çatışmanın Kurumlara Sağlayacağı Fayda ve Zararlar

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, üretkenlik ve performans / başarı olumsuz yönde etkilenebileceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlere yine performans olumsuz etkilenir ve organizasyonun varlığı tehlikeye girer. Bu yüzden tüm çatışmalar organizasyonlar için faydalı olmasa da bazı çatışma türleri çalışanlar arasında uyumu artırır, çatışmaların başarı düzeylerinin yükselmesine sebep olabilir.

#### Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar:

1. Çatışan taraflar kendi haklılıklarını ortaya koyabilmek için daha üretken olurlar.
2. Uzun zamandır çözüm bekleyen organizasyona ait ve kişisel sorunlar çözüme kavuşacak ve gerilim azalacaktır.
3. Sessiz, yorum yapmaktan kaçan kişilerin fikirleri alınabilecektir.
4. Kurumsal verimliliği etkileyen sorunlar ortadan kalktığından motivasyon düzeyi artacaktır.
5. Performans değerlendirmesi sağlanacaktır.
6. Sorunun karşılıklı tartışılmasıyla sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
7. Soruna karşı ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir.
8. İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar.
9. Organizasyonda yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
10. Gelişime uyum için insanları yeni yaklaşımlar aramaya yöneltir.
11. Çalışanların kurumsal sorunlara karşı ilgileri artar ve sorun çözme yetenekleri gelişir.

Kurumlarda çatışmaların ileri düzeyde artması, sistemin işleyişine engel teşkil edecek boyutta büyümesi organizasyon için sakıncalı hale gelir ve kuruma zarar verir.

#### Çatışmanın organizasyona vereceği zararlar:

1. Çatışma personelin ruh sağlığını bozar ve organizasyon için tehlikeli bir ortam oluşturur.
2. Çatışma şüphe ve güvensizlik oluşturur, verimi düşürür.
3. Çatışma organizasyonda emek, zaman, kaynak israfını artırır.
4. Çatışma organizasyon hedeflerinden sapmalara sebep olur.
5. İş için harcanması gereken enerjiyi başka yönlere çeker.
6. Moral düzeyini düşürür.
7. Kişi ve grupları kutuplaştırarak farklılıkları derinleştirir, iş birliğini engeller.
8. Çatışmayı kaybedenler kendilerini yenilmiş hissederler.
9. İnsanlar arasındaki mesafeler açılır.
10. Grup çalışması yerine karşı koyma gelişir.
11. Çalışan devir hızı artar.

Çatışma, organizasyon için olumlu bir şekilde değerlendirilebilecek bir güç kaynağı olmasından dolayı önemlidir. Çatışmalar, organizasyon için gerekli olan değişimin yolunu açabilirler. Çatışmanın olumlu yönlerinden faydalanabilmek için çatışmanın etkin yönetilmesi gerekir. Etkin yönetilen çatışmalar organizasyonun misyonunu ve kültürünü geliştirirler. Etkin yönetilmeyen çatışmalar organizasyonları durgunluğa iter, sorunlarının artmasına sebep olur. Çatışmanın organizasyon için önemi; kurumsal verimliliğe ve etkinliğe katkısından kaynaklanır.

### 3.5. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli fonksiyonların yanında, kurumsal etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir.

Çatışma organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışma bu şekilde ele alınır, organizasyonlarda değişik içerikli davranış şekillerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağlandığı ve kişilerin üretkenliğinin güçlendirildiği, uzmanlık alanlarının organizasyonun tüm düzeylerine yayılmasını sağlayan bir süreç olduğu görülür. Çatışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir.

#### Çatışmanın çözümü ve yönetimi ile ilgili hususlar:

1. Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak modern yönetim anlayışının ürünüdür.
2. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmanın yıkıcı niteliği gereği kaçmak isteyen anlayışı benimser ve çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur.
3. Modern yönetim yaklaşımı ise çatışmayı normal hatta kaçınılmaz olarak görür ve çatışmayı sonuçlarına göre; işlevsel, organizasyona faydalı ve engelleyici olarak ikiye ayırarak, yönetilmesi gerektiği görüşünü savunur.

Çatışmanın yönetimi, kişiler arası ilişkilerde görülen önemli işlevleri yanında, organizasyonda etkinlik ve verimlilik sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple çatışma, organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Modern yönetim çerçevesinde işletmelerde ortaya çıkan çatışmayı önleyici ve çözümleyici birçok yöntem, yaklaşım geliştirilmiştir.

#### Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar:

**1. Problem çözüme:** Gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil, meseleyi çözmektir. Çatışmaların ortak noktaları dikkate alınarak, çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilerek problem çözülür.

**2. Yüksek hedefler belirleme:** Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içindeki grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı hedefler, gruplar üstü amaçlar vardır. Taraflar, yüksek hedeflere inandığında sorun çözülür.

**3. Kaynakları artırma:** Çatışma kaynak eksikliğinden çıktığında etkili bir yöntemdir. Kaynaklar artırılıp; bir müdür yardımcılığı için çatışan tarafların üç müdür yardımcısı kadrosu kurup her birine vererek tarafların çatışma sebebi ortadan kalkar.

**4. Kaçınma:** Çatışma konusunun önemli olmadığı durumda ve kısa dönemde geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydasızdır. Çatışmadan kaçınmak; geri çekilme ve kişinin çatışma sebebini baskılama, açığa çıkarmamadır.

**5. Yumuşatma:** Kısa vadeli bir çözüm olarak; yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeden, esas nedenleri ele almayarak çatışma yerine iş birliğinin; biz bir aile gibiyiz yaklaşımları ile faydaları üzerinde durup vaziyeti yumuşatmaktadır.

**6. Uzlaştırma:** Açıkça kazanan veya kaybeden olmadan çatışmanın tarafları pazarlığa girerek müşterek noktalar bulup çatışmayı çözmeye çalışırlar. Toplu sözleşmelerdeki gibi ortak bir nokta aranır. Çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzerdir.

**7. Yetki kullanma:** Etkisi kısa dönemli olan ve çatışma yönetiminde etkisi tartışılır bir yöntem olarak yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. “Burada amir benim” yaklaşımı vardır.

**8. Siyasi yaklaşım:** Her grubun tavsiyesine yer vererek meseleyi çözmeye çalışır ve taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Çatışmanın çözümünden çok tarafları tatmin edici; takas, pazarlık ve uzlaşma gibi yollar bulunmaya çalışılır.

**9. Hakeme başvurma:** Taraflar kendi aralarında anlaşamadıklarında ve yöneticide onları inandıramıyorsa, sorun tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.

**10. Yapı değişimine gitmek:** Organizasyonun formel yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

**11. Davranış değiştirmek:** Grup üyelerinin davranışlarını eğitimle geliştirip değiştirmek, çatışma yönetiminde etkili metottur.

Modern kuruluşların sorunu olan çatışmayı çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde önemli bir yere sahip olarak; kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunları tanımlama farklılıklarını organizasyon amaçları doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

### **3.6. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı**

İşletmeler gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar.

İşletmelerin değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir. İkinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan gelişim ve değişimler, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. Değişim sürecinde son aşama ise işletmelerin insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilebilecek değişimlerdir.

Organizasyonu geliştirme, yenileme ve sürekli iyileştirme gibi kendi süreçlerini anlama ve çevreye uyarılma ve ilişkileri geliştirme için kurumsal danışmanlığın en gelişmiş olan süreç danışmanlığına ihtiyaç vardır.

**Organizasyondaki süreç danışmanının işi,** organizasyon üyelerinin, kurumsal süreç ve bu sürecin sonuçları ile bu süreci iyileştirme yollarının farkına varmalarını sağlayarak, organizasyonun gelişimine yardım etmektir.

**Süreç danışmanlığı;** bir kuruluşun hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformda baştan aşağı yeniden düzenlemesi konusunda görevlendirilmiş bir uzaman yardımınıdır.

Değişim mühendisliği, değişim yönetimi ve süreç yönetimi olarak da ifade edilen süreç danışmanlığı, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde değiştirilerek yeniden tasarlanmasını sağlar. **Değişim;** planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak açıklanabilir. Yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmek için işletmenin yönetim şeklinde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi bunun içinde varlık sebebini göz ardı etmeden yeniden yapılanmayı gerçekleştirmelidir.

Kurumlarda değişim, işte kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğini aşan bir organize olma ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamak olarak algılanmalıdır.

**Süreç danışmanlığının amacı;** etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

#### **Süreç danışmanlığının kuruma sağladığı katkıları:**

1. Bir işi, yapış şeklini, kullanılan araçları, işi bitirme süresini, kalitesini, kontrolünü, diğer işler arasındaki sırasını, diğer işler arasındaki önem ve değerini, standardize edebilme ve performansını ölçebilmesini sağlar.

2. Süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için işletmenin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi,

3. Düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin veya sil baştan, kökten tasarımların yapılması sağlanır.

4. İletme içinde aksayan, tekrar eden dolayısıyla verimi düşüren tüm faktörleri görüp ve tedbir alarak verim artışı sağlanır.

5. Süreç danışmanlığı, bir kerede yapılabilecek bir proje değil ‘sürekli iyileştirme’ sağlanır.

6. Süreç iyileştirme, herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma olduğu için verim artışı sağlar.

7. Süreç danışmanlığı ile verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir veya yeni görevlere ihtiyaç duyulabilir.

İyileştirmek üzere ele alınacak süreç bir “Süreç İyileştirme Ekibi” oluşturulup, mevcut süreç incelenir ve sonra iyileştirme

seçenekleri tartışılır, yapılacak değişiklik ve geliştirilmenin küçük mü büyük mü olacağına karar verilir. Süreç iyileştirme ekibi, sürecin mevcut durumunu inceleyip haritanın çıkarılması, müşteriler ve süreçte çalışanlarla görüşmeler yapılarak istek, beklenti, eksikliğin öğrenilmesi, tavsiyelerin alınması, mevcut ölçümlerin yapıp kaydedilmesi gibi durumlar ortaya çıkar.

Küçük değişiklikler yapılacak ise sorunların kökeninin incelenmesi iyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması alternatiflerden birine karar verilmesi ve pilot uygulama ile bunların sonuçlarının incelenmesinden sonra uygulamanın yaygınlaştırılması sağlanır.

İncelemeler, büyük değişikliğe ihtiyaç olduğunu gösteriyorsa; sorunlar bu noktada açık ve aşikâr olduğu için bu durumda üretkenlik ve yeni teknolojiler kullanılarak **kıyaslama** yoluyla en iyi uygulama araştırılarak son bilgi teknolojisi imkânları kullanılarak süreç yeni baştan tasarlanır.

### 3.7. Çatışmanın Çözümünde Liderliğin Rolü

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, toplum bilimi, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi birçok bilimin ilgi alanındadır.

**Liderlik**; belirli amaçları gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecidir. **Lider** ise başkalarını amaçlar etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün özelliklere sahip olan kişidir. Lider işletme içinde ortaya çıkabilir, işletme dışından yani toplumsal veya siyasi lider olabilir.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluş ve organizasyonlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunmasıdır. Hem yönetici hem de lider başında bulunduğu kişi veya grupları belirli amaçlara ulaşmak üzere yönetme sorumluluğunu üstlenmiştir.

Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Günümüzde yönetim konusu; birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği noktaya gelmiştir. Bu sebeple kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye, yol göstermeye başlayacaktır.

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan bir özellik olarak yöneticilik özellikleri ile liderlik özelliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir.

Günümüz işletmecilik alanındaki gelişime de bağlı olarak artık "Lider" imajı yavaş yavaş "yönetici" imajını zayıflattığı görülüyor. İşletmelerde artık, yönetici değil lider tipi davranışlar tercih ediliyor. Liderlik yöneticiliğin bir yönünü oluşturan bir durum olarak günümüz organizasyonlarında daha çok lider tipi yönetici aranmaktadır. Çünkü insanlar artık yönetilmek istemiyor, kendilerine yol gösterilmesini istiyor.

Kurum içindeki çatışmaları önlemek, çıktığında ise bunları en iyi şekilde çözmek yönetimin karşılaştığı en zor sorunlardandır. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanır, burada hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı ilgili çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesiyle belirlenir. Çatışmanın analizi ve çözüm yolunu bulmada görev alan liderin sosyal bilimler ve insan davranışları alanında uzman, sabırlı, empati yeteneğine sahip, insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen bu konuda belirli bir süre çalışıp iş tecrübesine sahip olması gerekir.

Liderler, yol gösterici, yönlendirici olarak çatışmaların çözümünde önemli bir etkiye sahiptirler.

#### Uygulamalı Tartışma

Bir işletme türü seçerek, bu işletmenin faaliyet alanlarında çatışma ve çatışmanın yönetimi konular çerçevesinde;

1. Kurumda çatışmanın kaynakları neler olabilir? Tartışınız.
2. İşletmede çıkabilecek çatışmaları tahmin ediniz?
3. Çatışmaların çözümü için nasıl bir yapılanma gerekir? Tartışınız.
4. Çatışmaların çözümünde ideal bir karar nasıl olmalıdır? Tartışınız.
5. İşletmede muhtemel çıkabilecek çatışmaları sıralayarak ve her türden olan çatışmanın çözümünü tartışınız.

#### Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Çatışma ve kurumsal çatışma nedir? Kurumsal çatışma nedenleri nelerdir?
2. Kurumsal çatışma türleri nelerdir?
3. Organizasyon içi çatışma nedenleri nelerdir?
4. Sosyal ve psikolojik açıdan kurumsal çatışma türleri nelerdir?
5. Sonuçları bakımından çatışma türleri nelerdir?
6. Düzeyleri yönünden çatışma türleri nelerdir?
7. Kurum yapısı içindeki yerine göre çatışma türleri nelerdir?
8. Kurum içi çatışma türleri nelerdir?
9. Çatışma öncesi şartlara göre çatışma türleri nelerdir?
10. Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar nelerdir?
11. Çatışmanın organizasyona vereceği zararlar nelerdir?
12. Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar nelerdir?
13. Çatışmanın çözümünde süreç danışmanlığının etkisi nedir?
14. Süreç danışmanlığının kuruma sağladığı katkılar nelerdir?
15. Çatışmanın çözümünde liderliğin rolü nedir?

## 4. İLETİŞİM İŞLEVİ

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş, kişi ve kurumlarda “sürekli gelişim” zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede yeni yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi gibi beş unsur üzerine inşa edilmektedir. Yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni işletmecilik teknikleri mevcuttur.

### 4.1. İletişim Sistemi

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişime ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler arası, kişi ile kurumlar arası veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki yürütemezler. Kurumlarda iletişim resmî ve gayri resmî olmak yürütülür: **Resmî ilişkiler** işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, **gayri resmî ilişkiler** ise şekli yapısı belirlenmemiş ilişkilere dir.

**İletişim**, “communis” kelimesinden türetilmiş; “commun” ortak anlamındadır. İletişim kurabilmek için ortak anlamlı sembol ve kavramlara ihtiyaç vardır. Batı dillerindeki “communication” sözcüğünün karşılığı olan iletişim her alana girmiştir. **İletişim**; kişiler, gruplar, organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi, kanaat ve duyguyu kaynaktan hedefe yazı, konuşma, sözsüz mesaj, görsel araçlarla veya bunları bir arada kullanarak iletilmesiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. **İletişim**; toplumun temelini belirleyen bir **sistem**, yönetimin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç**, kişi davranışını belirleyip etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler açısından **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

#### İletişimin ilkeleri:

1. İletişim kişide başlar.
2. Karşı tarafı dikkate alır.
3. İletişimin hem bir içerik ve hem de bir ilişki boyutunu barındırır.
4. Karmaşık ve gerekli bir süreçtir.

İletişim, kaynaktan hedefe bilgi transferi olarak bazı işlevleri barındırır.

#### İletişimin işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarmak,
2. Yönlendirme ve kontrol etmek,
3. Bilgi ve becerileri iletmek,
4. Öğretmek ve eğitmek,
5. Duyguları dile getirmek ve eğlendirmek,
6. Toplumsal ilişki kurmak ve sorunları çözerek endişeleri gidermektir.

Bilişim sektöründe; inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformların geliştirdiği sosyal medya zeminleri iletişimin gücünü artırmaktadır.

Artan veri trafik yoğunluğu ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil mobil telekomünikasyon hizmeti) standartları geliştirilerek 6G'ye geçiş başlıyor. Bu teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlemin internet üzerinden yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların kullandığı hücreler ağlarda bulunan teknolojik alt yapıyı yeni kurallar ile yeniden yapılandırmak, tüm elektronik cihazları monitör ve televizyonları akıllı telefona bağlayarak çık hızlı internete giriş sağlanıyor. Bu gelişim iletişimin yönünü değiştirerek etkisini artırıyor.

### 4.2. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişim; kaynak, kodlama, mesaj (ileti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

#### İletişim sürecinin unsurları:

**1. Kaynak (gönderici):** Mesajı gönderen kişi bir başka şahsa iletilmesi istenen düşünce, ihtiyaç, bilgi ve semboller; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Göndericinin iletişimin başarısı için gerekli özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) alıcıyı tanımalıdır.

**2. Kodlama:** Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgi, duygu ve düşünceleri alıcının anlayacağı sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlamada, bilgi, düşünce ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilir. İletişimin etkinliği için alıcının da bildiği semboller kullanılmalıdır.

**3. Mesaj (ileti):** Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fiziki ürünü olarak; konuşulan ve yazılı kelimeler, grafik, çizim, jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın niteliğine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın özellikleri ise (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir.

**4. İletişim kanalı:** Kanal mesajın gönderilmesinde bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür. Bilgiyi toplama, işleme ve depolamada, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transferde kullanılan teknolojilerine bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmî) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmî) olabilir.

**5. Kod çözme:** Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod çözme denir. Kodlama kaynak tarafından, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün doğru yapılması ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle olur.

**6. Alıcı (hedef):** Kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişimin etkinliği; alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu çözdüğü, ona doğru anlam verdiğinde gerçekleşir. Alıcıda bulunması gereken özellikler; (1) iyi bir dinleyici olmalı, (2) mesajı algılayabilmeli ve buna istekli olmalı, (3) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (4) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

**7. Algılama (filtreleme):** Gönderi ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri her iki taraf için önemlidir. **Algı;** kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, hedefleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fiziki ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler.

**8. Geri bildirim (feedback):** İletişimde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilerdir. Mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığı, alıcı tarafından verilen bir cevap ve karşılık göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirimle iletişim çift yönlü olur. Geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilir.

**9. Gürültü:** İletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür. Gürültülü çevre şartları iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır.

İnsan, varlığını sürdürmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek ve eğlenip mutlu olmak için iletişim kurar. Özel ve meslekî başarı, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişimüne bağlıdır. Etkili bir iletişim için kişide bazı beceriler gerekir. İletişimde ve ilişkilerde bir sınır koymak bazen gerekir. “Komşunu sev ama bahçe duvarını kaldırma” George Helbert

**Etkili bir iletişim için gerekli beceriler;** (1) karşıyı dinlemek, (2) hoşgörülü olmak, (3) empati kurabilmek, (4) ön yargıdan uzak, eleştiriye açık olmak, (5) insanlarla anlayış seviyelerine göre konuşmak, (6) ses ayarı, beden dili, göz teması ve hitap şekline dikkat etmektir.

İletişimde ne söylediğiniz ile birlikte nasıl söylediğiniz de önemlidir. Etkili bir iletişimde dinleyici bazı özellikler taşımalıdır.

**İyi bir dinleyicinin özellikleri;** (1) başka işle meşgul olmaz, (2) konuşanın sözünü kesmez, saygı gösterir, (3) göz temasıyla önemseydiğini gösterir ve empati kurar, (4) dinlerken vereceği cevabı düşünmez (5) işin başında sonuca ulaşmaya çalışmaz.

İletişimin başarısızlığına sebep olan bazı hatalar bulunmaktadır. **İletişim kurmada yapılan temel hatalar;** (1) nutuk çeker gibi konuşmak ve yüksek perdeden öğüt vermek, (2) acımasız abartılı eleştiri, (3) tenkit ve suçlayıcı dil kullanmak, (4) konuyu farklı yerlere taşıyarak ana konudan kopmak, (5) muhatabın anlayış seviyesini gözetmemek, (6) alaycı ve yargılayıcı olmaktır.

İnsanlar, gruplar ve kurumlar arasında iletişim sürecinin işleyişi tek yönlü ve çift yönlü olarak gerçekleşir.

### **İletişim sürecinin işleyişi**

**1. Tek yönlü iletişim:** Bir kaynaktan bir alıcıya veya bir kaynaktan çok alıcıya iletmede kaynak ile alıcı karşılıklı hiçbir ilişkiye girmediği iletişimdir. Kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde veya çalışanlara bir konuda bilgi verildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir ve bu ters yönde de olabilir. Tek yönlü iletişim işletmelerde yaygın şekilde kullanılır.

**2. Çift yönlü iletişim:** Karşılıklı iletişim olarak göndericinin mesajına alıcıdan geri bildirim aldığı iletişim şeklidir. Gönderici ile alıcının rolleri değişebilmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir. Elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu belirlemek ve sapmalar varsa bunları gidererek iletiyi hedefine ulaştırmaktır. “Ne kadar bilirsen bil; söylediklerin karşıdakinin anladığı kadardır.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî

### **Tek yönlü ve çift yönlü iletişimin karşılaştırılması:**

1. Tek yönlü iletişim daha hızlı, çift yönlü iletişim nispeten yavaştır.
2. Çift yönlü iletişimde daha doğru iletişim kurulabilir, tek yönlü iletişimde bu zayıftır.
3. Çift yönlü iletişimde hedef, güven duygusu içindedir, tek yönlüde bu bilinemez.
4. Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime göre gürültü ve diğer dış faktörlerin etkisi altındadır.
5. Çift yönlü iletişim daha demokratik bir iletişim şekli iken tek yönlü iletişimde bu yoktur.

### **4.3. İletişim Türleri**

İnsanlar birbirleriyle anlaşmak için kullandıkları yollar farklı ve yeni teknolojilerin getirdiği yeni iletişim türleri de mevcuttur. Gelişen teknoloji ve yepyeni iş imkânları kolay ve pratik şekilde geniş alanda iletişim kurabilmek için yeni araçlar geliştiriyor.

#### **İletişim türleri:**

**1. Sözlü iletişim:** İlgili mesajın ses eya konuşma yolu üzerinden karşı kişiye aktarımıdır. Televizyon, radyo ve röportaj ile sohbet sözlü iletişimdir. Çift yönlü şekilde sözlü iletişim gerçekleşiyorsa anında cevap alınması beklenir.

**2. Sözsüz iletişim:** İnsanın sözcük kullanmadan çevresi ve birbirlerini anlama sürecidir. Kelime ile ifade edilemediğinde sözsüz iletişim önemli olur. Jest ve mimik, yüz buruşturma, gözü başka yere çevirme beden dili ile karşıya mesaj verilir.

**3. Yazılı iletişim:** Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türüdür. Mektuplar, tutanaklar, makaleler, raporlar, basın bildirimleri, notlar, gazeteler, broşürler, afiş, ilanlar, bülten ve elektronik ortamda gönderilen yazılı mesajlardır.

**4. Görsel iletişim:** Yazılı ve sözlü iletişimden farklı olarak görsel materyalleri ve web sitelerinde kullanılan bannerlar (reklam bandı), tanıtım afişleri ve marka logoları gibi nesnelere kullanılması yoluyla yapılan iletişim türüdür.

#### **4.4. İletişim Şekilleri**

İletişimin etkinliğinde kişisel, kişiler, gruplar veya kurumsal iletişimde dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.

#### **İletişim şekilleri:**

**1. Kişinin kendisi ile iletişimi:** Kişinin kendi başına hayatının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimdir. Kişi kendisi ile iletişim yapma sürecinde düşünür; kendisiyle ve başkalarıyla konuşur.



**2. Kişiler arası iletişim:** Bir ilişki içinde gerçekleşen ve kişileri etkileyen, uygun mesaj ve içerikleri oluşturup aktarma ve yorumlanmasını içeren psikolojik bilgi alış verişidir.

**3. Grup iletişimi:** İki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri iletişim şeklidir. Kurum içi iletişim grup halinde iletişimi gerektirir. Grup üyeleri arasında uyumu sağlayacak iletişimdir.

**4. Kitle iletişimi:** Kitle iletişim araçları kullanılarak geniş izleyici kitlesini bilgilendirmek, eğlendirmek, ikna etmek için mesajların tek yönlü olarak gönderimidir. **Kitle;** toplumsal bakımdan farksız, heterojen, birbirleriyle bağlantısız sınıf, cinsiyet, din, dil ve ırk bakımından farklı, geniş bir nüfustur. Kitleyi çeşitli yollardan etkilemek için istenen değişimi oluşturmak ve bunu sürekli kılmak üzere basın, radyo, televizyon, sinema, forumlar ve sosyal ağlar gibi kitle iletişim araçları kullanılır.

#### **Kitle iletişimin diğer iletişim türlerinden farkları:**

1. İletiyi gönderen kaynak çoğunlukla kurumdur.
2. İletinin niteliği ve niceliği kişisel değildir.
3. İleti düzenlidir, belirli bir sırada gerçekleşir.
4. Verilen mesajlar herkese açıktır, sınırlama yoktur.
5. Mesaj tek yönlüdür, kanal yapısı karmaşık, kanal sayısı ise çoktur.

**5. Kurumsal iletişim:** Bir kuruluşun hedeflerine ulaşması, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar alma ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumlarda sosyal ilişkileri düzenlemede, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arası karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda karşılıklı bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilir.

İletişim engelleri alıcı ve kaynak arasındaki farklılıklardan veya geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden ileri gelir. İletişim sürecinin etkin işlenmesine engel; **fiziki ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte engeller vardır.

#### **İletişimi engelleyen faktörler:**

**1. Kişisel engeller:** İletişimde mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inanç, kültür düzeyleri, ortamları, alışkanlık, zevk ve tutkuları ile mesajı kası çarpıtmak kişisel bir engeldir.

**2. Dil faktörü:** İletişimin temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları farklı anlam taşır. Gönderici ve alıcı farklı algılayabilir. Bu sebeple farklı ve birden çok anlamlı kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlam ayrıca belirtilmelidir.

**3. Fiziki ve teknolojik engeller:** Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığında fiziki uzaklık iletişimin önünde engel olur. İletişim telefonla olduğunda sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez.

**4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar:** Taraflar birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamada seçicilik, bazı mesajları bilerek veya bilmeyerek algılanmama veya yanlış algılamayla ilgilidir.

**5. İfade netliğinin olmayışından kaynaklanan zorluklar:** Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünmeli, karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Alıcı için anlamsız semboller mesajın etkinliğini azaltır.

**6. Geri bildirimden doğan zorluklar:** Geri bildirim, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olarak kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar.

**7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü:** Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, süre kısıtlamasıyla karşı karşıya kaldığı mesajını verilmiş olur.

Yeni iletişim teknolojileri sürekli gelişimi kişileri, devletleri ve iletişimi, değiştirip elektronikleştirilmektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran ve birçok açıdan dönüştürüp değiştiren mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapar zekâ, robot ve sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişmeler, daha önce kas gücü ve yoğun emek ile yapılan işlerin yerini almaya başlamıştır.

**Teknolojinin temel özellikleri;** teknoloji, gelecek yönelimlidir, insan potansiyelini genişletecek eylemleri kapsar, toplum ve kültürde gelişir ve her ikisinden etkilenir, her ikisini de etkiler, insan ihtiyaç ve isteklerine cevap verir, teknolojiyi insan geliştirir ve kullanır, sistemlerin ve teknik araçların kullanımı ile uygulanır. İletişimdeki gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, enformasyon ve bilgi akışını büyütmede, toplum hayatının sosyal ve kültürel boyutunu da yeniden yapılandırmaktadır. İnsan, toplum ve kültürleri birbirine yaklaştırıp farklı özelliklere sahip kültür ve toplumların etkileşime girmesi, toplumsal değişimi hızlandırmaktadır.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın günümüze kadar geliştirdiği kültürü teslim alarak **teknopolisi** dönüşmektedir. **Teknopolisi;** teknolojinin kutsallaştırılması; teknolojiye bir şahsı manevi kazandırıp bütün bir insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen bir güç olmaktadır. Modern hayatın teknoloji ve internete çok daha fazla bağımlı hale gelmesiyle bu alanın güvenlik açıklarına jeomanyetik fırtınalar (güneş fırtınası) ve akımlar büyük tehlike oluşturmaktadır.

#### **4.5. Kurumsal İletişim Araçları**

Kurumda bilgi ve haber akışını sağlayacak; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi 5 tür iletişim aracı kullanılır.

#### **Kurumsal iletişim araçları:**

**1. Yazılı iletişim araçları:** Mesajın kalıcı olması, bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak için mektup, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

**2. Sözlü iletişim araçları:** Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak için sözlü olan; konferans, seminer, görüşme, telefon konuşmaları ve toplantılar gibi araçları ifade eder.

**3. Görsel iletişim araçları:** İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim.

**4. Sözsüz iletişim araçları:** Vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler, temas, rozet ve takı gibi mesaj araçları.

**5. Elektronik posta:** İşletme içi ve dışı çevre ile iletişimde bülten, gazete ve elektronik posta kullanımınıdır.

Kurumsal iletişim kanalları ikiye ayrılır. **Formel iletişim kanalı;** kurum hiyerarşisinde, üst basamakla alt basamaklar arası emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalı olarak dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük şekildedir. **Enformel iletişim kanalı ise** tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, formel yapının eksikliğiyle, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların oluştuğu iletişim sistemidir ve merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

### Kurumsal iletişim kanalları:

#### I. Formel (biçimsel-resmî) iletişim kanalları:

**1. Dikey İletişim:** Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalıdır. Bu kanal yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

**a. Aşağıya doğru dikey iletişim;** işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri kurumun hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri bilgilendirme ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu yol ile kurumun çeşitli kademelerindeki karar vericinin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Organizasyon içi yayın, el kitapçıkları, duyuru ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, konferans ve seminerler gibi iletişim araçları kullanılır.

**b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir. Çalışanların kurumun üst yönetime, onları bilgilendirmek ve etkilemek için bilgi aktarmaları söz konusudur. Yukarıya doğru iletişim araçları; yazılı ve sözlü iletişim aracı olarak ikiye ayrılır.

**2. Yatay İletişim:** Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konulardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar.

**3. Çapraz (Diyagonal) İletişim:** Kurumun farklı düzey ve konumdaki bölümlerdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan çalışanlar arasında hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlama ve yardımlaşmaları kolaylaşır. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve kurum yapısını sarsıcı olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi hallerde iletilen bilgi niteliğine göre bu kanal kullanılır.

**4. Dışa Dönük İletişim:** Sürekli gelişen bir çevrede yer alan kurum, varlığını hedeflere uygun yürütebilmesi için yeni şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurma zorunluluğu kurum dışı ilişkileri bir düzen içinde geliştirir. Dışa dönük kanallar yardımı ile toplumun çeşitli kesimleriyle bilgi alışverişi gerçekleşir ve toplumla bütünleşmesiyle iyi ilişkilerin devamına imkân verilir.

#### II. Enformel (biçimsel-resmî olmayan) iletişim kanalları:

**1. Merkezi Model:** Otorite ve karar inisiyatifinin en üst yöneticide toplanan ve geleneksel organizasyon felsefesinde görülen bir modeldir. Bütün üyelerin merkezdeki yetkili ile bilgi alışverişi sağlanırken, kendi aralarında bir iletişim yoktur. Modelin merkezleşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek, iletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksektir.



Şekil 4-1: Enformel iletişim modelleri

**2. Y Modeli:** Daha az sayıda iletişim kanalına sahiptir ve merkezleşme derecesi yüksek iletişim modelidir. Liderlik tatmini, merkezleşme derecesi, hızı çok yüksek, kişisel tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatminiyle iletişim kanal sayısı düşüktür.

**3. Zincir Modeli:** İletişimin üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiği bu modelde, grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, fertler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliği tehlikeye düşmektedir. Bu modelde; merkezleşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve ferdi tatminler, hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

**4. Daire Modeli:** İletişimin oluştuğu grupta belirgin bir lider yoktur. Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesi az, iletişim kanal ve grup tatmini orta, liderlik tatmini, hız ile doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

**5. Serbest Model:** Tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir. Merkezleşme, liderlik tatmini çok az, iletişim kanalı sayısı, kişi ve grup tatmini çok yüksek fakat hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

Pandemi sürecinde kişiler arası iletişimde yabancılaşma, ilişkide çatışmaların artması, içe kapanma ve kendini soyutlama, mesleki çalışma-okul sorunları gibi etkiler ortaya çıkabiliyor. Bir arada kalmak durumunda olan aile üyelerinin ilişkilerinde “ya güçlenen bağlar veya kopan ilişkiler” ortaya çıkıyor. Dijitalleşmeyle birlikte kişilerin ilgi ve bilgileri değişime uğrayarak kurulan ilişki ve iletişim şekli yeni bir boyut kazanıyor; sosyal medya zeminleri, bir gruba ait olma ve duygu ve düşüncelerini paylaşma ihtiyacını tamamlamada daha uygulanabilir bir platform olarak görüldüğünden kişiler arası ortak bir paylaşım alanı oluşmuştur.

Teknolojiye uyumlu iletişimi dijitale taşınmasıyla mesafeler kısalmış, ilişkiler daha tatmin edici hale geldiği de görülmektedir.

### Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İletişim nedir? İletişimin ilkeleri ve işlevleri nelerdir?
2. İletişim sürecinin unsurları nelerdir?
3. Etkili bir iletişim için gerekli beceriler nelerdir?

4. İletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
5. İletişim sürecinin işleyişi nasıldır?
6. İletişim türleri nelerdir?
7. İletişim şekilleri nelerdir?
8. Kurumsal iletişim nedir?
9. İletişimi engelleyen faktörler nelerdir?
10. Kurumsal iletişim araçları nelerdir?
11. Formel iletişim kanalları nelerdir?
12. İnfornel iletişim kanalları nelerdir?

## 5. TOPLANTI YÖNETİMİ

### 5.1. Toplantı Yönetimi

Yönetim alanında, sosyal ve teknik gelişime paralel grup ve takım çalışmasını esas alan yeni yönetim teknikleri geliştiriliyor.

İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Günümüzde, artan iş yoğunluğuna bağlı olarak toplantılar sürekli artma eğilimindedir.

Toplantılar etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması, bilgi alışveriş aracı olması sebebiyle başvurulan bir konudur. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı yönetimi, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı, eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

Toplantının yapıma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler önemli derecede rol oynar. Toplantı usulleri ve verimliliği, bu faktörlerin tesiri altında şekillenir.

**Toplantı;** belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, görüş, fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. **Toplantı yönetimi** ise belirli bir mekân ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, yöneltilmesi, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

### 5.2. Toplantıya Duyulan İhtiyacın Nedenleri

İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Günümüzde, artan iş yoğunluğuna bağlı olarak toplantılar sürekli artma eğilimindedir.

#### Toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri:

1. Etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması,
2. Kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alışveriş aracı olması,
3. Proje merkezli çalışmaların artması ve çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı,
4. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu ve kurum içi yoğun ilişkiler,
5. Pazar ilişkileri ve kaynak bulma faaliyetleri,
6. İç ve dış bağlantılar ve danışmanlıklar,
7. Bilgileri paylaşmak, sorunları konuşmak, iş ve aksiyon planları hazırlamak ve değerlendirmek.

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yeri, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturma başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir.

Verimli toplantılarda, katılımcıların iş yoğunluğu dikkate alınarak, gündem başlıklarını yönetici sekreteryaya değişik seviyelerde olgunlaştırır. Toplantı öncesi hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açarlar.

Toplantıda sorun bütün yönleriyle analiz edilebilmesi için katılımcıların farklı mizaç ve kişilikte olmasına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturma başkanının başlangıçta ortaya attığı düşünce ve bakış açısının, toplantıya damgasını vurmasına engel olunur. Bu şekilde düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunmuş olur.

Toplantılarda farklı kişiliklerin farklı ve tamamlayıcı özelliklerinden istifade edilir. Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamaya yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur.

Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturma başkanı soğukkanlılıkla, objektif, makul, farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur. Katılanların farklı mizaç ve kişiliklerden oluşmasına dikkat edilen toplantılarda, muhtelif anlama tarzları ve bakış açıları tabii olarak devreye girdiğinden, konular olabilecek en geniş perspektiften değerlendirilmeye alınmış olur.

### 5.3. Toplantı Türleri

Toplantının konusu, katılımcı sayısı, özellikleri, konuşmacının sayısı, tartışmanın süresi ve ne şekilde bilgi verileceği toplantı türünü belirlemede etkili hususlardır. Toplantıların çok farklı türleri mevcuttur.

#### Toplantı türleri:

##### A. Genel ve kapsayıcı toplantı türleri:

1. Bilgilendirme eğitim gayeli toplantılar
2. Değerlendirme toplantıları
3. Yönlendirici toplantılar
4. Danışma toplantıları
5. Mesleki toplantılar
6. Komite veya komisyon toplantıları
7. Müzakere toplantıları

##### B. Kurum içi toplantı türleri:

1. Emir toplantısı
2. İstişare (danışma) toplantısı
3. Koordinasyon toplantısı

4. Kurul toplantısı
5. Çalışma grupları (ekip toplantıları)
6. Heyet toplantısı
7. Brifing (bilgilendirme)

### C. Kurumlar arası toplantı türleri:

**1. Kongre (Kurultay):** Millî veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı, bir kuruluşun, gündemindeki meseleleri, temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantı şeklindedir.

**2. Konferans:** Mesleki veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek gayesiyle yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türüdür. 50 ila 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır.

**3. Seminer:** Belirli bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bir bilgi düzeyine sahip kimselere tanıtmak gayesiyle düzenlenen ve konunun değişik bölümleri, bilimde otorite kişilerce açıklanan 20 ila 50 kişi arasında katılımcıyla yapılan bilimsel toplantılardır.

**4. Panel (Açık Oturum):** Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması dâhilinde güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuları herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkânının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır.

**5. Sempozyum:** Belirli bir konuyu aydınlatmak gayesiyle, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri, konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır.

**6. Kolokyum:** Bilimsel konuları tartışmak üzere bilim insanı ve araştırmacıların bir araya gelerek, konunun bir bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı, akademik bilimsel bir konunun veya siyasi, ekonomik, diplomatik meselelerin ele alındığı, tartışıldığı toplantılardır.

**7. Forum:** Bir konuda düzenlenen, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantıdır.

**8. Brifing:** Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

**9. Pazarlık Toplantısı:** Kararlar, oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanan, iki taraf da en iyi şartları aradıkları ve ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunlu olan toplantıdır.

**10. Görüntülü Toplantı (Video-konferans):** İki veya daha fazla noktada bulunan insanların çeşitli elektronik cihazları kullanarak sesli ve görüntülü olarak, gerçek zamanlı iletişim yöntemine denir.

Toplantılarda toplantının türünü, hedefini, gündemini ve beklentilerini ihtiva eden yazılı belgeler, toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılır. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir.

Toplantıların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için toplantının amacı, kimlerin katılacağı, gündem, toplantı yapılacak yeri, zamanı, başkanı ve toplantıda kullanılacak materyallerin hazırlanması gerekir.

### 5.4. Toplantılarda Verimlilik

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yerinin özelliği, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur.

#### Toplantıların verimliliği için yapılması gerekenler:

1. Gündem iki gün önceden bildirilmeli
2. Toplantı usullerine herkes uymalı ve toplantılar demokratik yönetilmeli
3. Herkes aynı dilden konuşmalı
4. Toplantılar geleceğe yönelmeli
5. Toplantı sayıları dikkate alınmalı ve iş yapmaya vakit bırakılmalı
6. Kişiler değil, teklifler tartışılmalı
7. Toplantı işin parçası olmalı

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı olan toplantı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlamada, üzerinde görüş birliğine varılan hareketleri kontrol etmede, toplantının gelişimi ve sonuçlarını kaydetmede yardım edebilir.

Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenmelidir. Eğer bir toplantının sonunda yapılan her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi manada bir şeyler yolunda gitmemiş demektir. Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır.

Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve iyi toplantılar işletmede birliktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır. Ancak toplantı sıklığı arttığında üretkenliğin düştüğü araştırmalar sonucu görülmektedir.

#### Uygulamalı Tartışma

A İşletmesinde; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama bölümleri içerisinde toplam elli kişi çalışan, bir müdür, her bölümün başına bir müdür yardımcısı ve her bölümde iki kişi şef olarak görev yapmaktadır. İşletmede iletişim, kurumsal iletişim ve toplantı yönetimi konuları çerçevesinde;

1. İşletmede iletişim kurmanın en iyi yollarını tartışınız.
2. Yönetimden kaynaklanan iletişim eksikliğinin çalışanlar üzerine etkilerini tartışınız.
3. Bu işletmede en iyi iletişim kanalları hangileri olabilir? Tartışınız.
4. Bu işletmede toplantı kimlerle ve niçin yapılmalıdır? Tartışınız.

#### **Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Toplantı nedir?
2. Toplantı yönetimi nedir?
3. Toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
4. Genel ve kapsayıcı toplantı türleri nelerdir?
5. Kurumlar arası toplantı türleri nelerdir?
6. Kurum içi toplantı türleri nelerdir?
7. Kurumlar arası toplantı türleri nelerdir?
8. Verimli bir toplantı için neler yapılmalıdır?

## 6. ORGANİZASYONDA GRUPLAR

### 6.1. Organizasyonlarda Gruplar

İnsan unsuru, beşerî unsur ismi altında organizasyonda çalışan tüm personeli ifade eder.

Bir işletmede yönetimin başarılı olması için en önemli etkenlerden biri ekip / takım, grup, kol çalışmasıdır. İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurarak grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini yönetme ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalara yer verilecektir.

Gelişen ve globalleşen dünyada, çatışmanın yönetimi, kişisel ve kurumsal iletişim, insan ilişkileri, iş ahlakı, sosyal sorumluluk, motivasyon, performans, organizasyon geliştirme, zaman yönetimi, iş görüşmeleri ve iş hayatında başarı gibi konuları kavramayı sağlamaktadır. Grup çalışmalarında, iş hayatından kaynaklanan sorunları örnek olaylarla tartışmaları sağlanmalıdır.

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için aralarında bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girmesiyle grup doğmaktadır. **Grup;** üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, başkalarından ayırt edilen ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur. İşletme yönetiminin başarısında ekip / takım, grupların ahenkli çalışması önemlidir. Grubun bir alt oluşumu olan ekip kurma nedenleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmaktır.

Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip / takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır. Burada gruptan farklı olan bu kavramları farklı yönleriyle kısaca ortaya koymak gerekir.

#### Grupla ilgili benzer kavramları:

. **Kitle:** Değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabakalardan / katmanlardan insanları içene alabilen bir oluşumdur. Bir merasimi, bir yangını, bir düğünü, izleyen farklı yapı ve statüdeki insanlardan oluşan halk katmanları bir kitledir.

. **Sosyal Yığınlar:** aralarında düzenli ilişki ve normların olmadığı, belirli bir faaliyet ve olay sebebiyle bir araya gelebilen topluluklardır. Kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilen bir kavramdır.

. **Ekip / Takım:** Bir hedefe ulaşmak, bir iş faaliyeti için bir araya gelen, sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birimdir.

Ekip, grubun bir alt oluşumudur. Ekip oluşturma nedenleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmak sayılabilir.

#### Bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi için gerekli şartlar:

1. İki'den fazla kişiden oluşması,
2. Ekipteki kişilerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması,
3. Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi gerekir.

Literatürde ekip ve grup kavramları ile ilgili birbirine çok benzeyen tanımları yapılmakta, fakat arasında bazı farklar vardır. Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa bile, bunlardan bir ekip kurmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu sebeple iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır.

Grupta üyeler birbirleri ile sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak için etkileşimde bulunurlar. Bir iş yapılırken herkesin çabasını birleştirmesine gerek duyulmayabilir. Bu sebeple, grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur ve parçaların toplamından daha fazla performans getirecek bir sinerji yoktur.

Ekip / takımında ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyon çabaları sonucu pozitif sinerji ortaya çıkar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Ekibin hedefine ulaşması sadece bir amaç değil, ekibin varlığı için gerekli bir sebeptir. Bu durumda, ekibi herhangi bir gruptan ayıran en önemli özellik üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarıya ulaşmak için hep birlikte gayret etmeleridir.

### 6.2. Grupların Temel Özellikleri

Grup, üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

#### Grupların temel özellikleri:

1. Gruplar birbirleriyle sürekli ilişki içindedir.
2. Grupların bazı ortak amaçları bulunur.
3. Grup üyeleri arasında ortak değerler bulunur.
4. Grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır.
5. Grubun nispeten sürekliliği vardır.
6. Grup üyelerini oldukları birtakım kurallar vardır.
7. Gruplar genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilirler.

Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında; duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir etkileşim süreci oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan birtakım meseleler ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin asıl görevlerinden birisi de sorun çözücü olarak bunları tespit etmek ve çözümü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

### 6.3. Grupların Temel İşlevleri

Gruba katılan üyeler gruptan bir takım iş ve görevler bekler. Kişiler gruplardan kendini geliştirmesini sağlayacak bazı işlevleri yerine getirmesini ve kendisini geliştirmesini ister.

#### **Grupların temel işlevleri:**

1. Gruplar, kişiye kimlik kazandırır.
  2. Gruplar, çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
  3. Gruplar, kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
  4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
  5. Gruplar, toplumsallaşmaya katkı sağlar.
  6. Gruplar, üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
  7. Gruplar, kişilerin toplumsallaşmasına katkı sağlar.
  8. Gruplar, kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.
- Sıralanan bu işlevler grupların grup üyeleri açısından yerine getirdiği görevler olarak da görülmektedir.

#### **6.4. Kişilerin Gruplara Katılma Nedenleri**

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, grupların oluşumu, varlığının devamı ve hedefine ulaşması için iletişim önemli bir faktördür. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin kararların alınması ve / veya etkinliklerin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

#### **Kişilerin gruplara katılma nedenleri:**

1. Fiziki yakınlık
2. Ekonomik nedenler
3. Psikolojik nedenler
4. Sosyal ve kültürel nedenler

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Bu noktada gruplar kişiler üzerine birçok etkide bulunacaktır.

#### **Grubun kişi üzerine etkileri:**

1. Sosyal yönden hızlandırma etkisi
2. Grubun kişi üzerindeki normatif (yaptırım) etkisi
3. Grubun kişisel tutum değişimine etkisi
4. Eleştirisiz grup tartışması
5. Riske girme eğilimi

Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaç, beklentilerini karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır.

#### **6.5. Grupların Organizasyonlara Etkileri**

Bir kuruluş bünyesinde oluşan farklı türden gruplar, buldukları yapıya birçok noktadan fayda sağlarken, bazı açılardan da zarar verebilirler.

Organizasyon bünyesinde farklı tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu anlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile meseleyi çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algıları sebebiyle aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

#### **Grupların organizasyona sağlayacağı faydalar:**

1. Grup çalışmasında kararların etkinliği daha fazladır,
2. Grup halinde çalışma sonucu, tek tek kişi olarak yapılan çalışmadan daha fazla iş çıkarılır,
3. Grup çalışması sonucu personel arası çatışma azalır, uyum artar ve aradaki ilişkilerin gelişmesi sonucu verimlilik sağlanır,
4. Üyeler için grup uygun bir iletişim kanalı oluşturur ve iş tatmini sağlar,
5. Grup ruhuyla hareket birçok işi daha kaliteli ve kısa sürede yaparlar,
6. Gruplar işletme içerisinde kontrol görevi de yürütür,

#### **Grupların organizasyona verebileceği zararlar:**

1. Grup içindeki kişilerin uyum için sürekli taviz vermesi bir süre sonra rahatsızlık oluşturur.
2. Grup halinde yapılan işlerin sorumluluğu azalır
3. Gruba hâkim olan kişinin zamanla grubu kendi görüşü çerçevesinde Organizasyon riski var.
4. Grup çalışması bazen pahalıdır ve zaman kaybına ve gider artışına sebep olabilir.

Grup üyeleri, grup tarafından belirlenen bazı davranış kuralları olan normlara göre hareket ederler. Normlar, grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade eder. Grup üyelerinin ortak ölçüleri olan normları, ideolojileri onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar.

#### **6.6. Grup Türleri**

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayrımından sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilir gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir.

Gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun



biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırımdan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilmesi gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir.

Gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerinde üye olur. Farklı gruplarda yer alır. İnsanların üye oldukları toplumsal gruplar görüldüğü gibi son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkış şekilleri, oluşma nedenleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılmıştır.

Gruplar ortaya çıkış şekillerine, oluşma nedenlerine ve faaliyette bulunma şekillerine gibi farklı türlere ayrılarak sınıflandırılabilir. Birbirinden oldukça farklı özellikler gösteren grupları belli başlıklar altında sınıflandırmak gerekmektedir. Toplumsal grupları sınıflandırmada uygulanabilecek birçok kriter vardır; grubun kuruluş amacı, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin fikri ve duygusal karakteri, ilişkilerin kişisel olup olmadığı, grubun genişliği, grubun varlık süresinin uzunluğu, grubun yapısı, sosyal role göre, üyelere beklenen etkinliğe göre sınıflandırıldığı görülmektedir.

Çok sayıda olan grup sınıflamalarından kapsayıcı olması açısından gruplar genel olarak dörde ayrılarak incelenebilir.

### **Grup türleri:**

#### **6.6.1. Temel Gruplar**

Temel ve evrensel görevleri yerine getiren temel gruplar, toplumun sürekliliği açısından hayati önem taşır. İnsanların grup hayatında yerine getirmek zorunda oldukları temel ve sosyal işlevlere göre gruplar kendi içerisinde; aile, eğitim, ekonomik, siyasi ve dini gruplar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Temel gruplar kendi içinde beşe ayrılır:

**1. Aile Grubu:** Temel aile hayatını sürdürme, tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını karşılamak için birleşen kişilerden oluşan gruptur. Aile içerisinde çocukların doğumu, bakımı karşılıklı güven, sevgi gibi temel ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş gruptur.

**2. Eğitim Grubu:** Toplumun kültürünü, mesleki tecrübe ve becerilerini resmî veya gayri resmî yollarla yeni nesillere aktarmak amacıyla kurulan gruplardır.

**3. Ekonomik Gruplar:** Toplumdaki kişilerin hayatını devam ettirmesi için zaruri ürünlerin üretilip dağıtıldığı gruplardır.

**4. Siyasi Gruplar:** Yönetme ve kamu düzenini sağlama, kanun yapma, yorumlama ve uygulama işlevini yerine getiren gruplar.

**5. Dini Gruplar:** Allah ve insan arasında belirlenmiş, kurulmuş ilişkiyi paylaşan kişiler tarafından oluşturulan gruplardır. Allah'a inanmak, onun gereğini ibadet ve dua şeklinde yapan, bunun için birlikte hareket eden kişilerin oluşturduğu dini gruptur.

#### **6.6.2. Birincil ve İkincil Gruplar**

**1. Birincil Grup:** Birbirleriyle tabii yollarla, samimi bir şekilde etkileşimde bulunan ve duygusal bağlılıkları bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanır. Birincil gruplarda yüz yüze, özel, sık ve samimi ilişkiler söz konusudur. Kişinin benliği grup içerisinde erimiş, gruba bütünleşmiş, özdeşleşmiş ve grubun amacı kişinin amacı haline gelmiştir. Gruba 'biz bilinci' hâkimdir. Aile, oyun grubu, arkadaşlık ve akrabalık grubu bu özellikleri taşır.

**2. İkincil Grup:** Birincil grubun dışında kalan gruplardır. İkincil grup; üyelerinin ortaklık duygusuna sahip olduğu çok sayıda insandan oluşabilen grup türüdür. Bu gruplar bir ideal, bir düşünce etrafında toplanan ve üyeleri arasında karşılıklı ilişkilerin birbirlerini görmedikleri ve birbirlerini yakından tanıma fırsatının olmadığı grup çeşididir. İkincil gruplar, birincil grupların tersine, ilişkileri resmî ve kurumsal olan büyük gruplardır. Sanayileşmiş, şehirleşmiş toplumlarda birbirinden uzak fakat benzer düşünce ve fikri paylaşan üyelerin oluşturduğu grup ikincil gruptur. Grup üyeleri karşılıklı çıkarlar etrafında toplanmış, üyeler arasında karşılıklı görev, sorumluluk ve hakları belirleyen konular yazılı kanun, yönetmelik ve tüzükler haline getirilmiştir. Üyeler bizlik duygusuyla değil, kişisel olarak davranır. Üyelerin birbirlerini yakından tanımadıkları, görmedikleri gruplar ikincil gruptur.

#### **6.6.3. Üyelik Grupları ve Referans Grupları**

**1. Üyelik Grupları:** Kişilerin halen içinde faaliyette buldukları, üyesi oldukları gruplardır. Kişi çoğu kez; en az bir aile ve arkadaş grubunda bulunmasıyla birden fazla grubun üyesidir. Kişinin gerçekten üyesi olduğu gruplara üyelik grubu denir.

**2. Referans Grupları:** Danışma grubu olarak da ifade edilen referans grubu, kişinin henüz gerçek olarak üyesi bulunmadığı, ancak üye olmayı düşündüğü ve istediği, bununla ilgili olarak çeşitli faaliyetler yürüttüğü gruplardır. Bu tür grupların kişinin hedefi ve ideali olan ve bir an önce üyesi olmaya gayret gösterdiği gruplardır. İşletmelerde bir üst grubun üst yöneticiler gibi oluşturduğu çeşitli normlara alt bir yöneticinin uymak istemesi ve bu gruba uygun davranışlar göstermesi gibi. Referans grubu üyelerine rehberlik eder, üyeleri adına olayları değerlendirme görevini yerine getirir. Grup davranışı örnek alma eğilimi oluşturur. Kişi, diğer grup üyelerinden günlük konuşmalar ve ilişkiler yolu ile çeşitli bilgiler elde eder.

#### **6.6.4. Resmî Gruplar ve Resmî Olmayan Gruplar**

**1. Resmî Gruplar:** Formel, şekli veya biçimsel grup olarak da ifade edilen resmî gruplardır. Rasyonel ve belirli normlara / ölçülere bağlı olarak organize edilmiş gruplardır. Bu gruplar açık olarak belirlenmiş birtakım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulur. Resmî gruplar, emir ve iş grupları olarak iki kısımda incelenir.

**a. Emir grupları;** ast üst ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan ve organizasyon şeması tarafından belirlenen biçimsel gruplardır. Bir yöneticiye bağlı astlardan oluşan gruptur.

**b. İş grupları;** biçimsel organizasyonların en önemli örneklerinden biri de iş veya görev gruplarıdır. Görev grupları da organizasyon tarafından belirlenir ve bir işi tamamlamak için benzer çalışan kişileri temsil eder. Görev grupları yarı biçimsel grup

olarak kabul edilebilir. Gruba girme şartları yönetim tarafından kontrol edilmektedir. İş gruplarının biçimsel liderleri vardır. Görev grupları, belli bir projede çalışanların oluşturduğu gruplarda olduğu gibi emir kanunla ilişkilerin üstüne geçebilir. Bu gruplar genelde geçici yapılar olarak görev güçleri, komiteler ve ekipler şeklinde ortaya çıkar. Geçici yapı değişken ve belirsiz şartlarda faaliyette bulunan ve teknolojik yeniliğe yönelen işletmelerde başarılı olmaktadır.

**2. Resmî Olmayan Gruplar:** İnfornel veya biçimsel olmayan grup olarak da ifade edilen resmî olmayan gruplar; belirli bir organizasyon içerisinde biçimsel grubun üyeleri kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve duygularını tatmin etmek amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirdiklerinde infornel grup oluşur. Bu grubun yapısal özelliği; amaçları, normları, rolleri ve statü yapılaşmalarıyla formel gruptan farklılaşan bir özellik göstermesidir. Formel / resmî gruplar tamamen organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek ve organizasyonun etkinliğini artırmaya yönelik olduğu halde, resmî olmayan grupların hedef tamamen sosyal ilişkiler, yakınlık, bağlılık, arkadaşlık gibi değerlere doğru yönelir. Resmî olmayan gruplar; çıkar grupları ve arkadaşlık grupları olarak iki kısma ayrılır.

**a. Çıkar grupları;** insanlar işletmede bir biçimsel gruba bağlı olmaksızın bir amaca dönük olarak biçimsel olmayan bir grup kurabilirler. Buradaki gruplaşmanın temelinde yatan çıkar birliğidir. Üst yönetimden bir emir almadan tabî olarak oluşan gruplardır. Yönetimin uygulamalarından rahatsız olanlar, işten haksız yere çıkartılanlar, arkadaşlarını desteklemek için oluşan gruplardır.

**b. Arkadaşlık grupları;** bazı gruplar aynı spor kulübünün maçlarını izleyen, iş dışı toplantılar yapan veya aynı lokantada yemek yiyen kişilerin oluşturduğu gruplardır. Bu gruplar ilişkilerini işlerinde ve iş dışında yürütebilirler. Ancak bu gruplar işletme dışı sosyal faaliyetlerde daha aktif rol oynarlar.

### 6.7. Grup Normları ve Grup Dinamiği

Toplum hayatı kişilerin karşılıklı beklentiler çerçevesinde yürür. Bu beklentiler kişinin toplumsal rol ve statülerini belirler.

Sosyal statü, rol veya mevkii sosyal bir merteye ayırımına işaret eder. Grup içerisinde bazı kişiler diğer grup üyelerine göre daha yüksek bir yerde, mevkide bulunurlar Toplum yapısında hak ve sorumlulukları ifade eden statüye göre herkesin verilmiş ve kazanılmış olarak iki çeşit statüsü bulunmaktadır.

**Sosyal statü;** sosyal yapıdaki kişinin toplumdaki geçerli ölçütlere göre değerlendirilmesidir. **Rol** ise kişinin sosyal işlevi ile ilgili dinamik bir kavram olarak kişinin ne yaptığını anlatır ve her insan en az toplumda katıldığı grup sayısı kadar rol oynar.

Toplumda geçerli statü belirleyicileri olarak soy, meslek, servet, maddi gelişmişlik, eğitim, din ve biyolojik karakterler sayılabilir.

#### Statü çeşitleri:

**1. Verilen / atfedilen statü:** Kişinin herhangi bir tecrübesine, girişimine, yeteneğine gerek olmadan bulunduğu toplumda elde ettiği statüdür. Kişinin statüsünde; belirli bir millettten, bir inanç grubunda, belirli bir cinsten olma gibi yapabileceği hiçbir şey yoktur.

**2. Başarılan / kazanılan statü:** Belirli bir girişim sonucu ve kişisel yetenek ve beceriler yoluyla elde ettiği, kazandığı statüdür. Kişinin sosyal açıdan değerlendirilen gayret ve çabalarının; meslekteki başarısı gibi onun kazanılan statüsüne işaret eder.

Bir grup yapısı şekillendikten sonra, kişilerin işlevleri farklılaşır ve bir statü kazanırlar. Grup içinde işlerin yürütmesi için onları düzenleyecek, sınırlandıracak kurallara yani ölçütlere, normlara ihtiyaç vardır. Her grupta statü ve rollerin yanında normlardan da söz edilir. Normlar statü ve rollerin ayrılmaz bir parçası ve norm olmaksızın statü ve rollerden söz edilemez.

**Norm;** insanlar arası ilişkilerin nasıl, nerede, ne ölçüde yürütüleceğini belirleyen ortak kuralları ifade eder.

İnsan davranışlarının kendine göre ölçüldüğü, değerlendirildiği ölçütleri gösteren normları kişiler tek başlarına oluşturamaz, bunlar kolektif bir özellik arz eder. Grup normlarının oluşumu için gerekli temel şart, ortak hedefler, istekler ve sorunları olan kişilerin belirli bir süre etkileşimde bulunmalarıdır. Toplum hayatını düzenleyen normlar, grup üyelerini yönlendirmesi bakımından önemli olduğu kadar, grup sürekliliğini sağlaması açısından da büyük önem taşır.

#### Uygulamalı Tartışma

C İşletmesinde; yönetim, satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları bölümleri içerisinde toplam yetmiş beş kişi çalışan, bir müdür, her bölümün başına bir müdür yardımcısı ve yine her bölümde üç şef olarak görev yapmaktadır. İşletmede gruplar, ekipler ve bunların kurumsal yapıya etkileri çerçevesinde;

1. İşletmede grupların vaziyetini tartışınız.
2. Ekip ve grup konusunun işletme hedeflerine ulaşmada etkisini tartışınız.
3. İşletme bünyesinde kurulan resmî ve resmî olmayan grupların işletmeye etkisini tartışınız.

#### Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Grup ve kitle nedir?
2. Grup ve kitle arasındaki ilişki nasıldır.
3. Ekip nedir? Grup ile arasındaki farklar nedir?
4. Grupların temel özellikleri ve grupların temel işlevleri nelerdir?
5. Kişilerin gruplara katılma nedenleri nelerdir?
6. Grupların organizasyona sağladığı faydalar nelerdir?
7. Grupları organizasyona verdiği zararlar nelerdir?
8. Temel grupları sıralayarak açıklayınız.
9. Birincil ve ikincil gruplar nedir?
10. Üyelik grubu ve referans grubu nedir?
11. Resmî gruplar ve resmî olmayan gruplar nedir?
12. Sosyal statü ve norm nedir?

## 7. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLERİ

### 7.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler

Bilimsel ve teknolojik gelişimin getirdiği yeniliklerle işletme çalışanlarının artık beyaz ve mavi yakalı ayırımı geride kalmıştır.

Modern organizasyonlar bilgiyi üretir veya ulaştır ve bu bilgiyi kullanarak mal veya hizmet üretirler. Böylece artık çalışanlarda bilgi işçileridir ve ayırım yapmaya gerek kalmamıştır.

Modern yönetim anlayışında astların görüş ve düşünceleri alınmadan yapılan işlerin başarı oranı düşüktür. Yöneticiler işletmelerde liderlik vasıflarını göstererek, çalışanlar için yeni ufuklar ve hedefler ortaya koyarak onları motive eder. Onların yönetim konusunda fikirlerini alarak işe bağlılıklarını sağlar.

Yönetici öncelikle olgun, alçak gönüllü, hoşgörülü, adil, objektif, affedici ve sevimli olmak durumundadır. Kızgınlık, çalışanlarla didişme, hoşgörüsüz olma ve subjektif yaklaşımla hissi davranma yöneticide bulunmaması gereken vasıflardır.

Yöneticilerden kaynaklanan adaletsizlik, eşitsizlik ve mobbing gibi uygulamalar astlarda ümitsizlik oluşturabilmekte, bu durum da verimsizliğe sebep olmaktadır.

### 7.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri

Yönetimde ve insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, insanlarla olumlu diyalog kurabilmek, iyi bir iletişimle anlaşmasını, uzlaşmasını, iyi geçinmesini bilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için öncelikle insanların doğal yapısındaki zihni, duyguyu ve davranışa ait genel özellikleri ve çelişkileri bilmek gerekir.

#### Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri:

##### 7.2.1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama

Bir işletmede yönetici tüm işleri tek başına yapamayacağı için işlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde astlara ihtiyaç vardır.

Astların, işlerinde verimli olmaması veya yaptığı işten keyif almaması üstünü de etkiler. Hangi işleri, kimin, ne zaman ve kimlerle ilişki kurup yapacağı planlama ile ortaya konur. Böylece iş bölümlerinde etkin ve verimli bir çalışma ortamı ortaya çıkar.

Her insan çeşitli özellik ve tecrübeye sahip ve bunlarla vardır. Burada önemli olan kişinin bu farklılıkları, anlayışları ve nitelikleri kendi, şahsında dengeli ve uyumlu olarak bütünleştirebilmesidir. Ayrıca her insan birbirinden farklı özellikler taşımakta ve bundan dolayı her insanın kendisine özgü kimliği ve kişiliği vardır. İnsanların farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı ve farklı duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır. İnsanlar bu farklı yapılarıyla insandır. Bundan dolayı bütün insanlara aynı şekilde davranmak mümkün ve doğru değildir. İnsanlar arasındaki farklı özellikler sebebiyledir ki, toplum ve iş hayatında insanlar arasında sorunlar, çatışmalar ve kavgalar olmaktadır.

İnsanlar arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları en aza indirmek, çözmek onlarla iyi ilişki kurmaya bağlıdır. Başarılı, faydalı ilişki, iletişim kurabilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için onların psiko-sosyal genel yapılarını, özelliklerini bilip ona göre uygun hareket etmek gerekir. Diğer yandan insan ister cahil ister âlim olsun, herkes için geçerli olan genel özellikler vardır. İnsanlar sevimliden, övülmekten takdir edilmekten hoşlanırlar; eleştiri, tenkit ve şikâyet edilmekten hoşlanmazlar ve dolayısıyla herkes kendisini haklı, önemli ve üstün görür.

#### Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri:

1. Değiştiremeyeceği durumları olduğu gibi kabul eder, niçin böyle oldu diye hayıflanma yerine bundan sonrasına yoğunlaşır.  
2. İnsanlara yakın olmaktan korkmazlar, çevreye açık, kendilerini mutlu ve emniyette hissederler, başkalarından gelebilecek tehditlerden korkmazlar.

3. Durumu çok iyi muhakeme eder, değerlendirir, bir sorun doğduğunda çabuk ve pratik çözüm bulurlar.

4. Üretken ve hayattan zevk alırlar, normal bir işgününün bile her saniyesine pozitif yaklaşım ondan zevk alırlar.

5. Kendilerine güvenirliler, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.

5. Herkesten bir şeyler öğrenmeye isteklidirler ve başkalarının anlamadıkları için sormaktan korktukları soruları sorabilirler.

6. İdeal insan başarı kadar başansızlıktan da öğrenebilecekleri şeylerin var olduğunu bilir ve başkalarının tavsiyelerine açıktır.

Toplum olarak kültürümüzde yeteneklerimiz hakkında mütevazı davranma eğilimi yerleşmiştir. “Fazla mütevazı olma, öyle sanırlar” sözünün de bir gerçek payı var. Yeteneklerimizi olduğundan az göstermekle bazen başarabilme ümitlerimizi de olduğundan daha az değerlendiriyor olabiliriz. Burada ölçü, ifrat ve tefritten uzak vasatı yakalamaktır.

Yönetici, çalışan astların psikolojik durumlarını yakından izleyerek onlara güvenme, yetiştirme, bilgili ve becerikli hale getirerek yetki ve sorumluluk vermeyi bilmelidir.

##### 7.2.2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklim ve Kültürü Oluşturma

Organizasyonlarda üst yönetimin sağladığı güven ortamında çalışan insanlar faaliyetlerinde verimli ve başarılı olurlar.

Çalışanların nazarında üst yönetim açık ve şeffaf olmalı, hangi halde nasıl davranılacağını bilmeli, bunu çevresine hissettirmelidir. İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

**Organizasyon iklimi;** bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır.

**Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içinde, çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür. İşletme sahibi, düşünce kültür ve idealini işletme iklim ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan, gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar.

**Organizasyon ikliminin temel işlevi;** kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurum iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojidir. Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

#### **Organizasyon ikliminin temel özellikleri:**

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya direk çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum kültürü ve işletme kültürü olarak da ifade edilen organizasyon kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Kurum kültürünün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, sembollerdir. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

Organizasyon kültürü, kurumu topluma bağlayan onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen bir araç olarak üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inanç ve ahlakına dayanır. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyici olma oranı yüksek olabilir. Bu sebeple organizasyonun farklı kademe veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

**Kültür;** toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür**, organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise genelde büyük organizasyonlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtan ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

#### **Organizasyon kültürünün işlevleri:**

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplinini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır.

Üst yöneticiler uygun bir organizasyona ait ortamı, iklimi ve temsil yeteneği yüksek bir organizasyona ait kültürün oluşturulmasını sağlamalıdır.

#### **7.2.3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi**

Yöneticilerin bilgi alma ve bilgi verme tarzları birbirinden farklı olabilir. Ast ve üst olarak her iki taraf yöneticinin işletmelerde verimli çalışabilmeleri için bilgi almaya ihtiyaçları vardır.

Astlara işletme ve çalışma konusuyula ilgili bilgiler üstleri tarafından çeşitli iletişim vasıtaları ile verilir. Organizasyona ait faaliyetlerde astların bilgilendirilmesi, demokratik ve katılımcı yönetimin temel şartlarından biridir.

Yönetim sürecinde çalışan kişilerin başarılı olması için organizasyon içerisindeki iletişimin etkin olması önemlidir. Kişilerin organizasyon içindeki rolleri ne olursa olsun iletişim becerilerini iyi bilmeli ve bunları uygulamaları gerekir. Ast ve üst ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi öncelikle astlar bir insan olarak görülmesidir. Temelinde insan sevgisi olan her iletişim sürecinin olumlu bir başlangıç sağladığı, sevginin ve iyi niyetin çözemediği hiçbir problemin olmadığı, makamların ve unvanların geçici olduğu ve her yöneticinin bir üstü olduğu unutulmamalıdır.

#### **Astlara bilgi vermenin gerekliliği:**

1. Astarlar öncelikle bir insan olarak görülmelidir.
2. İşlerin etkin yürütülmesinde astlara gerekli ve yeterli ölçüde bilgi verilmelidir.
3. Astarlara sınırsız veya yetersiz bilgi vermek her açıdan tehlikelidir.
4. Organizasyon içerisinde iletişim kanalları çoğaltılarak astların liderlik yetenekleri geliştirilmelidir.
5. İletişim kanalları astların kararlara katılmasını sağlar.
6. Astarlara bilgi vermek koordinasyonu kolaylaştırır ve iyi bir organizasyon iklimi, ortamı oluşturur.

Astarlarla etkili bir iletişim kurabilmek için onların sosyal ve mesleki yaşam felsefesi ile onların önem ve öncelik verdiği konuları bilmek gerekir. Yöneticileri iyi tanımak, onlara etkili mesajlar vermeyi sağlar, çatışmayı ortadan kaldırır ve başarılı olmanın kriterlerini belirler. Mesaj ve tavsiyeler yöneticilerin dinlemesi için en uygun olduğu zamanda verilmelidir. Astarlar için uygun olan zaman yöneticiler için uygun olmayabilir.

#### **7.2.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi**

Yöneticiler iş hayatında mahiyetinde çalışan insanlara iyi bir örnek, rol model olabilmeleri için birtakım hususiyetlere sahip olmaları ve bunu sürekli geliştirmeleri gerekir.

##### **Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri:**

1. Yönetici, hedefi ve ona giden yolları içinde bulunulan durumu analiz ederek belirleyen, maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bunları uygulayan, bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir.
2. Yönetici, hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, ekibi ahenk içinde sürdüştürmeden koordine eden, insanların zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak varmalarını sağlayan kişidir.
3. Yönetici, başarı için; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliklere sahip olmalıdır.
4. Yönetici, ekibinin öğreticisi, eğiticisi, yol göstericisi ve gözeticisi olarak insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren, kibirlenmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, çalışanları hareketleri, davranışları, ses tonu ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir.
5. Yönetici, çevresiyle istişare eden, etrafının fikirlerini mantık ve akıl süzgeçlerinden geçirerek vardığı karar doğrultusunda kendi iradesini yönetilenlere, onların saygı, güvenlik, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğine sahip kişidir.
6. Yönetici, engeller ve sorunlar karşısında soğukkanlılığını kaybetmeyen, sakin, sabırlı, güven veren, belirli bir problemin saplantısına kapılmadan ağaçlar yerine ormana bakabilen kişidir.
7. Yönetici, itici kuvveti, öğretici, yönlendirici, karar verici, derin ve geniş görüşlü büyük bir fikir gücüne sahip, bilgili iyi bir insan olan güç ve enerji kaynağı kişidir.
8. Yönetici, korku yerine güven telkin eden, bildiği kadar nasıl yapılacağını gösteren, emrettiği kadar rica edip ikna eden, otoritesinin yanı sıra iş birliği fikrini kullanan, motive eden kişidir.
9. Yönetici, dikkatli oluşu, açıkgozlülüğü, yumuşaklıkla sertliği, beğenilikle hırsızlığı, cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acelecilik ile sabırlı olmayı en iyi şekilde dengeleyebilen kişidir.

Yöneticiler yukarıda sayılan tüm bu özellikleri ile astlara daima örnek olmak emri altında çalışan insanların birtakım haklarını da gözetmek ve kollamak durumundadırlar.

##### **Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları:**

1. Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
2. Adil ücret ödeme sorumluluğu,
3. Çalışanlara hür şekilde konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
4. İşçilerin demek, sendika kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
5. Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
6. İş yerinde güvenli ve sağlıklı şartlar oluşturma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
7. Çalışanlar arasında ayrımcılık, baskı, mobbing yapmama ve hür tür tacizden sakınma sorumluluğu,
8. Çalışanların yönetime ve kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

Tüm bu sorumluluklar iş hayatının etkin ve verimli şekilde yürütülmesi için çok önemli hususlar olmaktadır.

#### **7.2.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim**

Organizasyonların yönetiminde, astların ve diğer çalışanların kendileri veya ilgili oldukları alanlarda karar mekanizmalarına katılma konusu etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir.

Çalışanların gerek iş ile gerekse kendisi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması, yönetime katılma diye ifade edilmektedir.

**Yönetime katılma;** çalışanların işyerindeki sorunlara ilişkin problem çözme ve karar alma sürecine katılması, kişinin kendisiyle doğrudan veya dolaylı etkileyen problemlerin çözümü amacıyla, fikirlerini ifade etme sürecidir.

Yönetime katılmayı, kendilerinin ekonomik ve sosyal durumlarını etkileyecek olan kararlara, çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile katılmaları, şeklinde değerlendirmek de mümkündür.

##### **Yönetime katılma şekilleri:**

1. Gönüllü katılma
2. Temsili katılma

3. Eşit sayıda katılma
4. Sendikal katılma
5. Kendi kendine yönetim / öz yönetim

Kurumda çalışanların hangi konularda yönetime katılacağı önemli bir konudur. Sosyal konularda çalışanlara da söz hakkı tanınması birden çok sorunun çözümünde etkili olduğu için bu noktada astların yönetime katılması kabul edilmektedir. Yönetime katılma noktasında sosyal konular; işin başlama ve bitiş saatlerinin belirlenmesi, ara dinlenmesinin zamanı, işyerinin düzenine ilişkin kararlar, sosyal hizmetlerin gerçekleştirilmesi, ücretin ödenme yeri, zamanı ve şekli vb. hususlar sayılabilir.

Astların yönetime katılması noktasında ekonomik hususlarda; üretim yöntemleri, üretim teknolojileri, yeni yatırımlar, sermaye artırımını, genel harcamalar, yapılacak zamlar, ürünlerin pazarlanması, işletmenin devredilmesi gibi ekonomik konularda da söz sahibi olmak isteyebilirler.

Yönetici kuruluş bünyesinde kurduğu yönetim düzeni ile astları doğrudan veya dolayısıyla etkileyen kararlar alabilir, uygulamalar yapabilir. Bu sebeple personele ilişkin konularda astlara söz hakkı tanınması yerinde ve doğru bir durumdur. Çalışanların işe alınması, personelin eğitilmesi, işin veya işyerinin değiştirilmesi, ücretlerin kademelendirilmesi, disipline ilişkin hususlar personelle ilişkili iş ve kararlardır.

Çalışanların yönetime katılmasının işletmeye sağlayacağı faydalarla birlikte bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

#### **Yönetime katılmanın faydaları:**

1. Çalışan kişileri motive eder.
2. Çalışan kişilerin tavır ve alışkanlıklarını değiştirir.
3. Yönetim yetiştirici olması sebebiyle çalışanları donanımlı hale getirir.
4. Kişisel amaçlarla, organizasyona ait amaçları dengelemeyi sağlar.
5. Astlara söz hakkı vermesinden etkili bir yönetim sistemi kurmayı sağlar.
6. Yönetime katılma çalışan devir hızını azaltır.
7. Organizasyon içi sosyalleşmeyi artırır.

#### **Yönetime katılmanın sakıncaları:**

1. Üst makamın ayrıcalığını zayıflatır.
2. Yönetime katılmanın kabulü veya reddi politik ve ekonomik şartlara göre değişebilir.
3. Yönetime katılma bir "komite yönetimi" arz etmesinden sakınca getirebilir.
4. Kişinin kendisi ile ilgili kararlara katılma ve diğerlerine katılmama gibi bir sakınca doğurur.
5. Yönetime katılma sendika hareketlerini zayıflatır.

Yönetime katılmayı çoğu işveren, verimlik ve mülkiyet hakkı bakımında sakıncalı bulmaktadır.

Yönetim birimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için organizasyonun sahip olduğu sermaye, makine, iş gücü, araç-gereç, bina ve bilgi gibi kaynakları planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin yapıldığı birimdir.

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol orduları kurarak muhalif düşünceleri susturmasıyla yönetimin gelişimini engelliyor. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Hiyerarşik yapıdaki konularına göre yöneticiler; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenirken, yönettikleri faaliyetlerin kapsam veya alanlarına göre; işlevsel yönetici, genel yönetici ve proje yöneticisi olarak ve yönetim şekillerine göre ise otoriter yönetici, yarı otoriter yönetici ve demokratik yönetici olarak sınıflandırılır.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406), İslam bilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan birçok konuda önemli tahliller yapmış. Bu sebeple, Tarih Felsefesinin ve İktisat Bilimi'nin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğu olma özelliğini kazandı. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbn-i Haldun, Mukaddime isimli eserinde her alanın kendine münhasır birtakım kuralları olduğunu belirtir. Devlet yönetimi konusunda günümüze ışık tutan çok ileri görüşler ortaya koymuştur. Temel ekonomi konularına da değinerek, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini belirtir. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlayacağını ifade eder. Yönetim anlayışının sosyal ve ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim yaklaşım ve anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz.

**1. Otoriter Yönetim Şekli / Komutan Tipi Yönetici:** İnsanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir. Bu yönetim şekli insanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim

şeklidir. En üst düzey yönetimin aldığı kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil, bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı kontrol etme ile yükümlüdür. Otoriter yönetici, statükocu olarak içinde bulunduğu durumu korumak için insanı değil, işe önemseyen astlara verdiği emirlerde itaat isteyen, sert ve katı bir komutan tipi yönetici niteliğini taşır. Klasik dönem yöneticisidir. Otoriter yönetici, zamanla diktatörleşir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli / Dengeci Yönetici Tipi:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler dâhilinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha katıldığı yönetim şekli ve buna uygun bir yönetici tipidir. Yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır. İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

**3. Demokratik Yönetim Şekli / Demokrat Yönetici Tipi:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = işişareli) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Organizasyonlarda artık, itaatın yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin mübalağasız, abartısız nasıl yapılacağı konusunda kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemektedirler. Hiçbir ideoloji insan hayatından daha değerli olamaz anlayışı gereği, günümüz insanları duygu zekâlarını da işe dâhil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmektedirler. Yönetimde mantiki zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyon dâhilinde buna bağlı olarak birlikte mübalağasız olumlu düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını artırmaktadır.

Demokratik yönetim anlayışıyla, geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişim sonucu toplumsal sınıfların problemlerine paket çözümler üretme yolunda önemli mesafeler kat edilmiştir.

Global ölçekte ortaya çıkan sorunların çoğunun altında yönetim beceriksizliği bulunmaktadır. Denge ve denetim mekanizmalarının olduğu yönetim sistemleri daha başarılıdır. Bir yönetim sistemi ne kadar fazla denetleme ve muvazene (denge) mekanizmasına, şeffaflığa sahipse o kadar iyi bir yönetimdir. Dünyada artan hürriyet talepleri ve kendi kendine yönetim becerisine sahip insanların artık yönetilmek yerine bulunduğu organizasyonları birlikte yönetmeyi istemektedir.

### **7.3. Astların Üstlerle Başarılı Olma Yöntemleri**

Yöneticinin astlarla ilişkisinin iyi olduğu kadar, personeline üstlerle ilişkisinin iyi olması gerekir.

Kuruluşlarda insan kaynaklarından etkin şekilde faydalanmanın yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yan yana ve verimli olmalarının sağlanmasıdır. Üstüyle sürekli çatışan bir personelin işinde verimli olması mümkün değildir.

#### **Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri:**

1. Yöneticinin iş felsefesini öğrenme,
2. Sosyal ilişkileri geliştirme,
3. İş ile ilgili zorluklara sabretme,
4. İşe sadakat,
5. Gereksiz diyaloglardan kaçınma.

İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri iyi düzenlenmediğinde disiplin bozulur, geçimsizlik, verim düşüklüğü, çatışma ve kurumdan ayrılanlar çoğalır. Bu sebeple yönetici olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmelidir.

#### **Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
2. Astlarla nasıl bir iyi iletişim kurulur?
3. Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri nelerdir?
4. Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri neler olmalıdır?
5. Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları nelerdir?
6. Yönetime katılma nedir?
7. Yönetime katılma şekilleri nelerdir?
8. Yönetime katılmanın faydaları nelerdir?
9. Yönetime katılmanın sakıncaları nelerdir?
10. Yöneticiler genel olarak nasıl sınıflandırılabilir?
11. Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri nelerdir?

## 8. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER

### 8.1. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler

Yöneticinin astlarla ilişkisinin iyi olduğu kadar, personelinde üstlerle ilişkisinin iyi olması gerekir.

Kuruluşlarda insan kaynaklarından etkin şekilde faydalanmanın yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yana yana ve verimli olmalarının sağlanmasıdır. Üstüyle sürekli çatışan bir personelin işinde verimli olması mümkün değildir.

İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri iyi düzenlenmediğinde disiplin bozulur, geçimsizlik, verim düşüklüğü, çatışma ve kurumdan ayrılanlar çoğalır. Bu sebeple yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmesi gerekir.

### 8.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkilerin Sürdürülüş Şekilleri

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürmede değişik metotları kullanıldığı ötürür.

#### Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri:

##### 8.2.1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar

İnsanlar üzerine yapılan baskılar onların düşünce, görüş ve hareket şekillerini değiştirerek, bir etki yapar.

**Baskı**, bir insana veya bir gruba, belirli bir hareketi yaptırmak üzere zorlayıcı tedbirler alınmasıdır.

Üstlerin astlar üzerinde onların çalışması ve organizasyona ait amaçlara ulaşmak için belirli hareketleri yaptırmaya yönelik alınan tedbirler baskıyı oluşturur.

#### Baskı fiilinin temel araçları:

1. Ücret vermeme,
2. Prim kesme,
3. İkramiye vermeme,
4. Terfii durdurma,
5. Rütbe tenzili,
6. İşten çıkarma.

Baskı araçları, üstelerin çalışanlar üzerinde korku duygusunun yerleşmesini sağlar. Korku, insanın birçok yeteneklerinin körelerek gerilemesine sebep olur.

Astlar üzerinde oluşturulan korku başlangıçta itaati sağlayarak bir çalışma gücü ve bir çözüm getirebilir. Fakat, ilerleyen süreçte bu etkinin kalmadığı ve korkuyu doğuran sebebin ortadan kalktığını gördüğünde karşı isyankâr bir tavır takınır.

Çalışanların yaşayacağı sürekli korku, kaygı ve gerilim halleri onları moralsiz, tatminsiz ve bezgin hale getirir. Bu hal ruhi ve bedeni bozulmalara yol açarak tükenmişlik sendromuna iter. Bu durumlara maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirecek ve iş doyumsuzluğu yaşayabilecektir.

**Tutum**; belirli bir kişiye, bir duruma veya bir başka şeye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim, zihni açıdan bir hazır oluş halidir. Tutum doğrudan gözlenmez ancak davranıştan önce gelen ve davranışlara yol gösterici bir yapı özellikleri arz eder.

İş hayatı insanın diğer hayat alanlarının dışında bir hayat olmayıp, hayatının bütünü içerisinde bir parçadır. İş hayatında yaşadığı sevinç, endişe veya kaygı halleri onun diğer yaşam alanlarını olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Çalışanların işinden tatmin olma, iş doyumunu sağlığını olumlu etkilerken iş tatminsizliği sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

**İş tatmini**; işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve ortaya bir eser koymasının sağladığı bir mutluluğu ifade eder. Kişinin çalıştığı işle ilgili memnuniyetini ifade eden **iş doyumunu** işletmelerde verimliliğe önemli katkılar sağlar. Çalışanın işine ilişkin gösterdiği değerlendireci bir tepki olarak görülen iş doyumunu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

İş doyumunu elde eden personelin organizasyona geliştirdiği önemli bir iş tutumu da kuruma bağlılıktır. Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar.

**Kurumsal bağlılık**; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, organizasyona olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisinde dir.

**İş doyumsuzluğu**; çalışanlarda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik ortaya çıkarır. İş doyumsuzluğu, verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunlarına, çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluğu ifade eden **yakınmaya** da sebep olur. İster toplu ister kişisel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

Kurumdaki tüm çalışanlar üstlerine bağlı ve kendi düzeyinde başarılı bir ast olduğunu yöneticilerine hissettirmelerinde fayda vardır. Bu durum yöneticilerin güvenini artırır ve gereksiz kaygı ve korkuları azaltır. Astlar, yöneticilerinden sürekli yakılarak çevrede onunla ilgili sözler söylememeli, birdenbire yükselme hevesine kapılmamalı ve böyle bir izlenim bırakmamalıdır.

#### Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları:

1. Sevilen, sayılan ve başarılı kişilerle yakın iletişim kurulmalı ancak diğerleriyle de kötü olunmamalıdır.
2. Ödüllendirilen iş arkadaşlarının başarılarından haz ve mutluluk duyulmalı ve bu duygular belirtilmelidir.
3. Başkalarının başarıları kıskançlığa sebep olmamalıdır.
4. İnsanların iyi ve kötü günlerinde yanında olan dostları hiçbir zaman unutulmaz.
5. Nezaket, kibarlık, tevazu her kapıyı açar ve herkesin hoşuna gider.



6. Çalışma hayatında kişiyi diğer çalışanlardan ayıran bazı özellikleri olmalıdır.

7. Kişinin özellikleri, vasıfları, hususiyetleri diğer insanlar tarafından fark edilir ve anılır.

8. Kanunî ve yönetime dair hak ve sorumluluklar çok iyi bilinmelidir.

9. Dengeli, sağlıklı, tutarlı ve mutlu bir aile hayatı kurulup gelişmelidir.

10. İyi bir hayat şekli iş ortamında ve çevrede etkili iletişim kurulmasını ve saygınlığı artırır.

Çalışanlar işini sevmeli ve coşku ile yapmalıdır. Sevgi ve coşku en kötü sistemleri bile başarıyla çalıştırır. Nefret ve karamsarlık en iyi sistemleri bile çalışmaz hale getirir.

### 8.2.2. Üstlerde Güç ve Yetki

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayırımı zorlaşmış ve karıştırılır hale gelmiştir.

Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile kişiye münhasır olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye münhasır bir durumdur.

**Güç;** bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Bir kişinin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirmesi olan güç, ilişkiye dayalı bir kavramdır. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

**Güç alanı;** kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Formel veya kazanılmış otorite konusundan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan birisi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir. **Güç kaynakları,** kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

#### Kaynakları yönünden güç çeşitleri:

**1. Kanuni Güç:** Biçimsel güç olarak da ifade edilen kanuni gücün kaynağı, izleyicileri liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Kanuni güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Burada astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur.

**2. Ödüllendirme:** Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

**3. Zorlayıcı Güç:** Korkuya dayanır ve grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Yöneticinin gerçek cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

**4. Uzmanlık Gücü:** Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir.

**5. Beğeniyeye / Karizmaya Dayanan Güç:** Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bilindiği üzere karizma-büyüleyici özellik - çekiciliği ifade etmektedir. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

Organizasyonda yetki, görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Başarılı yönetici, yetki (otorite) ile gücü astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular.

#### Organizasyonda çalışanların güçlerini arttırmada kullandıkları taktikler:

1. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkiler kurmak,
2. Benimse ve parçala,
3. Böl ve yönet,
4. Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu,
5. Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek,
6. Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek,
7. Tarafsız kalma,
8. Kademe kademe ve sonuç olarak ilerleme,
9. Durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu,
10. Tavsiyeleri dikkatli ve tedbirli olarak değerlendirmek.

Kurumsal hayatın en önemli unsurlarından olan “güç” bazılarına göre, eğer yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır. Salahiyet veya otorite olarak da ifade edilen yetki, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. **Yetki;** çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu otorite, haktır.

Otorite-yetki, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol ise otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır.

#### Yetki teorileri:

**1. Formel otorite;** kişiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O mevki

kim işgal ederse bu hakkı o kullanacağı için bu anlamda otorite formel otoritedir.

**2. Kabul teorisi;** C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşım olarak bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin aslılarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir.

Görülebileceği üzere, otorite, ancak bir güç kullanımı şeklindedir. Formel otorite, başkalarını etkilemenin kanunlaştırıldığı bir güç şeklidir. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından birisidir.

Bir yöneticinin formel otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak aslılarını etkilemesi temel **“enformel otorite”** veya **“gayri-resmî otorite”** olarak da ifade edilir. Enformel otorite de formel otorite gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir.

Yöneticiler yetkiyi genelde üç farklı kaynaktan elde ederler.

#### **Yetkinin kaynakları:**

1. Kanuni (şekli, işlevsel) yetki: Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir.
2. Bilgiye dayalı yetki: Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı olan yetkidir.
3. Kabul edilme ile elde edilen yetki: Yönetilenler tarafından kabul edilme ile elde edilen yetkidir.

İşletme ve işletme yönetimi konularında daha ziyade kanuni yetki söz konusudur. **Kanuni yetki;** bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

Yetkinin elde edilişi, kullanışı ve sorumluluğu açısından birtakım özellikleri bulunmaktadır.

#### **Yetkinin üç temel özelliği:**

1. Yetki bir haktır.
2. Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir.
3. Yetki organizasyon amaçlarının başarılmaları için kullanılır.

**Yetki devri;** organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır. Yetki devrinde temel kural, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Kurumlarda insanların verimli çalışmalarını sağlamada komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört yetki türü kullanılır.

#### **Yetki türleri:**

**1. Komuta Yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda aslıları üzerinde emir-komuta yetkisi bulunmaktadır. Bu yetki tam ve kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, aslılara emir verme ve görevle ilgili kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Aslılar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler.

**2. Kurmay Yetkisi:** Yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bu yetkileri kullananlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini beğendirmeye çalışırlar, lakin konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma hakları olan emir-komuta yetkisi bulunmaz. Kurmay yetki daha ziyade diğer birimlere danışmanlık hizmeti verir. Yönetim danışmanı (müşaviri), yatırım danışmanı ve hukuk danışmanı da kurmay yetki kullanır. İnternete danışmanı olan internette güvenilir kaynaklardan ilgili konu hakkında bilgi alma yolu yöneticilerin tercihleri arasına görmektedir. İş ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. 'Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar'. 'Bin bilsen de bir bilene de danış.' Bir insan her alanda uzman olamaz, her şeyi tek başına halledemez, ihtiyaca göre ihtisas sahibi insanlardan danışmanlık hizmeti ile yardım almalıdır.

**3. İşlevsel Yetki:** Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki aslılar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye sahip olabilirler. Bu kendi görevli buldukları bölümlerin haricinde bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, işlevsel bir yetkidir.

**4. Proje Yetkisi:** Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayrımı zorlaşmış ve karıştırlı hale gelmiştir.

#### **Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli şu soruları sormalılar:**

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
4. Sahip olunan kaynaklar kimleri ilgilendirir?
5. Kullan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir?
6. Bunların kullanımını sonucu kimlere hesap verilecek?
7. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
8. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
9. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
10. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
11. Güç ve yetki müktedirliği sağladığı için kişiyi yozlaştırıyor mu?

Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlarlar. Hedefine kilitlenen, eleştiriyi kabul etmeyen, istişareye açık olmayan, gücün kontrol edilmesi ve yetkisini paylaşmak istemeyen, ortak akıldan ziyade üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

#### **8.2.3. Organizasyon Kurallarına Uyma**

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumdur. Kurallar herkesin uyması gereken konuları belirlemesinden dolayı toplum hayatını kolaylaştırır, kargaşayı ortadan kaldırır.

Organizasyonlar toplum içerisinde faaliyet yürüterek toplum üyelerinin farklı alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bunu yaparken kendi içerisinde etkin ve verimlilik için birtakım kurallar belirler ve bunlara çalışanların uymasını bekler.

**Organizasyon kurallarına uyma**, iş yerinde çalışanların organizasyon tarafından belirlenen amaç ve kurallara uyması ve onun gereğini yapması olarak ifade edilir.

#### 8.2.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmada üst yönetime önemli görevler düşmektedir.

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde ahlaki, zihni ve psikolojik bir süreç bulunmaktadır. Bu süreçte, yöneticilerin çalışanlara iyi alışkanlığı özendirerek nedenleri ortaya koyması gerekir.

##### **Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmamanın nedenleri:**

1. Beklenen davranışların nedenlerinin açıklanması.
2. Kural ve davranışların uygulanabilir olması.
3. Uygulanan kuralların herkes için geçerli ve organizasyonun genel politikasına uygun olması gerekir.
4. Çalışanın elde edeceği kazançların açıklanması gerekir.
5. İstisnalar koymaktan kaçınılması gerekir.

Sıralanan tüm bu nedenler işletmelerde çalışanlara iyi alışkanlıkların kazandırılmasında önemli hususlardır.

**Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmak;** organizasyon içerisinde, çalışanların başarılı olmaları ve organizasyonunda başarıya ulaşması için fayda sağlayacak alışkanlıkların kişilere kabul ettirilerek uygulamalarını sağlamaktır.

Belirlenmiş iyi kurallar ve bunları çalışanlara kazandırmak işletmelerde verimliliği artırır, iş hayatını daha kolay hale getirir.

Kurum çalışanlarına iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde kötü alışkanlıklarla mücadele vardır. İnsanların yanlış davranışları düzeltilmediği ve tekrarlandığı süre içinde yerleşerek kötü alışkanlık olarak ortaya çıkar. Yönetici, işletmede çalışanların yanlış davranışları ile mücadele ederek bunlardan uzaklaştırıp yerine iyi alışkanlıkları kazandırmaya çalışmalıdır.

Disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek iyi alışkanlıkları kazandırmaktan çok daha fazla meşgul eden bir iştir. İnsanlar hayatları boyunca belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bunların bir kısmı iyi alışkanlık olurken bir kısmı da istenmeyen, düzen ve disiplini bozan kötü alışkanlıklar olabilir.

Yönetici, kurumda çalışma iklimini olumsuz etkileyen ve disiplini bozan bu kötü alışkanlıklar ile mücadele ederek onun yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

#### 8.3. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline gelir. Davranışın alışkanlık haline getirilmesi, alışkanlığını terk etmesine göre nispeten daha kolay olabilmektedir.

Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Alışkanlığın bir üst noktası reflekstir. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyidir. İstenmeyen reflekslere “**tık**” denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir. Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır.

**Disiplin;** çalışanların organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve nomlardan sapmalarını engelleyen, düzelten ve bir düzen kurma faaliyetidir. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değil ve soruna, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir durumdur. Toplumda, iş hayatında kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi, adaletin sağlanması için disiplin, toplum hayatının her yönünde gerekli bir unsurdur.

##### 8.3.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri

İşletmelerde disiplinin temel amacı çalışanın işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır.

Çalışanlar işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplinle karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık çalışanın yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.

##### **Disiplinin işlevleri:**

1. Yönetilen-yönetici arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını kurmayı sağlar.
2. Disiplin uygulamaları davranışı düzeltmeye dönüktür.
3. Disiplin, çalışanların davranışlarını iyiye doğru yöneltir.
4. Disiplin, çalışanlardan hangi davranışların beklendiğini gösterir.
5. Yanlış disiplin uygulamaları moral bozukluğu, kutuplaşma, çatışma ve kızgınlığa sebep olur.
6. Disiplin, organizasyonun her kademesinde sağlıklı bir iklim oluşturur.

Yönetilenlerle yönetenler arasında çıkar çatışması bulunduğundan veya çalışanların değişik tutum, beklenti ve davranışlara sahip olmalarından dolayı sağlıklı bir disiplin iklimi oluşturmak oldukça zor olmaktadır. Disiplini bozan davranışlara önce tolerans gösterilmeli, anlayışla karşılanmalı, sonra uyarmalı fakat sürekli tekrarlandığında ise gerekli tedbirler alınmalıdır.

İşletmelerde disiplinin sağlanmasında aşamalı bir disiplin modeli uygulanması yerleştirmek gerekir.

##### **Aşamalı disiplin süreci:**

1. Sözlü ikaz.
2. Tavsiyelerde bulunma.

3. Yazılı uyarı.
4. Dinleme.
5. Bekleme.
6. İşten çıkarma.
7. Nihai görüşme ile çalışana niçin işten çıkarıldığı açıklanır.

İşletmenin başarılı olabilmesi, üyelerindeki davranışların son derece güvenilir ve hareket şekilleri çok önceden belirlenmiş tasarı ve politikalara uygun olmasına bağlıdır. Kurumların geliştirilmesi, ilerlemelerin sağlanması ancak iş yerinde düzenli davranış kalıplarını ortaya çıkaracak temel ilkelerin geliştirilmesi ile mümkündür.

### 8.3.2. Organizasyonlarda Cezalandırma

Disiplin kavramı cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır.

Disiplin, bir düzen ve bir sabır işidir. Ceza ise uygunsuz bir davranışın meydana gelmesi sonucunda hoş olmayan bir durumun uygulanmasıdır. Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılması olmalıdır.

**Ceza;** uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım olarak ifade edilir.

Cezalar sonuçları itibarıyla pozitif ve negatif ceza olarak ikiye ayrılarak incelenir:

**1. Pozitif ceza;** ceza olarak fiziki veya psikolojik açıdan acı veren olay ve durumların kullanılması olarak ifade edilir. Kişileri sözlü eleştiri, pozitif cezaya bir örnektir.

**2. Negatif ceza;** istenilmeyen uygunsuz davranışın meydana gelmesi sonucunda yaptırımı olan, ceza alanı üzen ve onun bazı davranışlarını kısıtlayan ceza şeklidir. Kişiye önceden verilen bir ödül veya sorumluluğun geri alınması negatif cezaya örnektir.

Ceza vermede asıl maksat, verilen ceza ile bir sonucun alınmasıdır.

#### Cezalandırmada etkili olan faktörler:

1. Cezanın şiddeti,
2. Cezanın tutarlılığı
3. Cezanın ertelenmemesi

Ceza vermek, yönetim faaliyetlerinde hemen başvurulması gereken bir metot değil, gerekli bilgilendirme, eğitim ve öğretim süreçleri tamamlandıktan sonra en son düşünülen bir tedbir olmalıdır.

#### Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar:

1. Acı sonunda sinir hali.
2. Cezalandıran kişiden uzak durma.
3. Ceza ile istenilmeyen davranış arasındaki bağın anlaşılabilmesi.

Cezanın toplum içerisinde algılanış şekline göre, kişinin kendisine olan saygısını ve çevresinin o kişiye vermiş olduğu değer ve saygıyı azaltıcı bir durum arz eder. Böyle ceza alan bir kişi kendine ve topluma olan saygısını kaybeder. Verilen cezalar insan zihninden, hafızasından uzun süre silinmeyen sonuçlar bırakır, çalışanların moral ve motivasyon düzeyini düşürücü etkiler yapar.

Tüm bu nedenlerden dolayı ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzu ve istisnai olmalıdır.

**İstikrarlı disiplin;** organizasyonlarda ceza verme uygulamalarının disiplin sağlamada faydalı bir araç olmadığı ve ihtar, para cezası, yetki ve sorumluluk azaltmak disiplin oluşturmada arzu edilir durumlar ve etkili yöntemler olmadığı fikrini esas alır.

Cezalandırmak bir politika olmadığı gibi çalışanların yanlış davranışlarına göz yummak da bir tolerans politikası değildir.

**İstikrarlı disiplin anlayışında;** disiplin her zaman yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma değil; aksine, disiplin, doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme ve savunma ile ilgilidir.

#### Uygulamalı Tartışma

A İşletmesinde, konuları çerçevesinde; astlarla ilişkiler, üstlerle ilişkiler ve disiplin çerçevesinde;

1. İşletmede yöneticilerin astlarla ilişkileri, çalışanların üstlerle ilişkileri nasıl olmalıdır? Tartışınız.
2. Organizasyonlarda disiplin nasıl olmalı, nasıl sağlanmalıdır? Tartışınız.
3. İşletmede cezalandırma nasıl olmalıdır? Tartışınız.

#### Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri nelerdir?
2. Baskı nedir?
3. Baskı fiilinin temel araçları nelerdir?
4. Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları nelerdir?
5. Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler nelerdir?
6. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
7. Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmalarının nedenleri nelerdir?
8. Organizasyonda disiplin nedir?
9. Disiplinin işlevleri nelerdir?
10. Aşmaları disiplin süreci nasıldır?
11. Organizasyonda ceza nedir?
12. Cezalandırmada etkili olan faktörler nelerdir?
13. Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar nelerdir?

## 9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER-I

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş, kişi ve kurumlarda “sürekli gelişim” zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede yeni yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi gibi beş unsur üzerine inşa edilmektedir. Yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni işletmecilik teknikleri mevcuttur.

### 9.1. Yönetimde Karar Verme

Karar verme işlemi, insan hayatında olduğu gibi işletmede de önemlidir ve süreklilik gösterir. İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

**Karar verme;** istenen bir hedefe ulaşmak için bir kişi, yönetici veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşım, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için bilgileri mukayeseli olarak elde etmelidir.

Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir. Karar verme plan gibi geleceğe yönelik olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Bu her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz.

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutar ve bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir ve bu sürecin sonucu ortaya çıkar. İnsan karar sürecinde iki eksenli blokta, ilk grupta; ‘akıl, vicdan ve ruh’ ile ikinci aşamada; ‘zekâ, nefis ve egodan’ müteşekkil altı parametre ile kararlarını verir.

Karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili diğer kişilerin görüşlerini alma ve yöneticinin sorumluluğu önemlidir. Karar öncesi konunun uzmanından görüşü alınmış olabilir, karar vermede bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar verildikten sonra, bunun sorumlusu kararı alan yöneticidir. Bir hususun doğru, iyi ve faydalı olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alışverişini olan **danışma** (istişare), her alanda önemli bir husustur.

Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesidir. Kararlar gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında veya belirli zamanlarda verilir. Karar, karar vericiden başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı, kararın uygulanıp uygulanmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir.

#### **Karar verme faaliyetinin özellikleri:**

1. Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.
2. Psikolojik ve maddi zorluklar barındırır.
3. Geleceğe yönelik bir plandır ve tahmine dayanır.
4. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
5. Karar belli bir davranış hürriyeti ve otoriteyi gerektirir.
6. Karar alternatif gider ve uygulanması bir zaman gerektirir.

Karar sürecinde; insan ve organizasyonu etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemli bir unsurdur. **Kararın şartları:** (1) Bilinen şartlar altında karar verme, (2) Risk altında karar verme ve (3) Belirsizlik altında karar verme.

İşletmeler bu şartları kontrol edemedikleri için karar verirken tekdüze davranışlardan kaçınmalıdırlar.

#### **Karar vermede etkili çevreler:**

1. **Toplum Çevresi:** Değişen toplum şartları ve sorunlarının ağırlığı, yaygınlığı, bölgenin durumu işletme kararlarını etkiler.
2. **Teknolojik Çevre:** Teknoloji, işletmeleri etkileyen, aktif şartları diğer çevrelere göre daha yoğun taşıyan bir çevre etkenidir. Girdileri çıktılara çeviren araçlar olarak işletmelerde kullanılan teknolojiler değiştikçe organizasyonda da önemli farklılaşma görülür. Teknolojik gelişim, mali yetersizlik, izleme ve seçme zorluğu teknolojik uyumu zorlaştırmaktadır.
3. **Ekonomik Çevre:** Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki yeri, ithalat, ihracat siyasetleri ve muhtelif pazarlar işletmeleri etkiler.

4. **Kamu Çevresi:** Devlet kurumları, işletmeyi çevreleyen yapı olarak ilişkilerde işletmeleri kurumsal olarak etkilemektedir. Kararlar; kapsamına, zamanına ve karar vericiye göre üç farklı ölçüde ve farklı şekillerde sınıflandırılır.

#### **Karar türleri:**

1. **Kararın kapsamına göre;** (1) teknik kararlar, (2) yönetime dair kararlar ve (3) kurumla ilgili kararlar.
2. **Karar zamanına göre;** (1) programlı kararlar, (2) programlanmamış kararlar diye ikiye ayrılır.
3. **Karar vericiye göre;** (1) ferdi kararlar ve (2) grup kararları olarak ikiye ayrılır.

Kararın verimli olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

#### **Karar verme süreci:**

1. **Sorunun Tespiti:** Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. Bir sorun olmadan çözüm yolu aranmaz. **Sorun**, bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki) farktır. Sorunun ne olduğu ve boyutları ile ortaya konması ile karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiğinde sorun ortaya çıkar. Sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

2. **Sorun Çıkarıcı Sebep ve Durumların Belirlenmesi:** Sorunu ortaya çıkarıcı konu incelendikten sonra, sorunu ortaya çıkarıcı sebep incelenir. Yönetici, eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse olay büyümeden ve en az zararla kapatılabilir.

**3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması:** Sorunun nedenleri tam olarak irdelenip anlaşıldıktan sonra çözümü için elde bulunan bilgilerin analizi iyi bir şekilde yapılmalıdır Soruna çözüm yolu aranırken, seçenekler iyi değerlendirilmelidir. Önce sorunun kökten çözümü sağlanmalı daha sonra bunun en az maliyetle ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

**4. Kararın Uygulanması:** Sorun bulunup analiz edildikten sonra en önemli nokta karar verme ve kararı uygulamadır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatif çıkar, bunlar arasında sadece biri işletme faydasına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Bu seçim ile çözümün kalitesi; verimlilik ve yeterlilik olarak iki boyutludur. Karar verici seçtiği alternatifte, çözümün karardan etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünmelidir. Zamanında çözülmeyen sorunlar kronikleşir.

**5. İzleme ve Değerleme:** Sorunun çözümüne dönük uygulamaya konulan her faaliyet izlenmeli ve değerlendirilmeli; şayet gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirim ile sorunun çözüme kavuşup kavuşmadığı görülmelidir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

Modern toplumlarda, bütün kurum yönetimleri için yöneten, yönetilenler ve organizasyonlar ile hedef kitleleri arası ilişkilerde de karşılıklı güven, anlayış, görüş alışverişi ve müşterek değerlerin paylaşımı söz konusudur. Yönetimde uzmanlarla işişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetimde adaleti sağlar.

## **9.2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi**

Yerel ve global pazarlarda, ürün konusunda önemli kararlardan biri, ürünü standart / uyumlaştırılmış olarak pazara sunmaktır. Artan rekabet, standardizasyon ve kaliteyi üretim faaliyetlerinde maliyet düşürme ve verimlilik artırma tekniği haline getirmiştir.

**Standart;** imalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik sağlama işlemi, bir çalışma sonucu ortaya çıkan belge veya eserdir. **Standardizasyon** ise belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere tüm ilgili tarafların yardım ve iş birliğiyle belirli teknik kurallar koymak ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyon ile öncelikle can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmesiyle belirlenen düzeyin altında ürün üretimini yasaklar.

Globalleşme ve entegrasyonda (bütünleşme) hızlı bir gelişim yaşanmaktadır. Dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde tutan ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler, standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkündür. Ekonomik kaynakları etkin ve verimli değerlendirme çabalarının bir ürünü olan standardizasyon ve kalite insanlık için bir lüks değil, bilakis “olmazsa olmaz” bir ihtiyaçtır.

Bugünkü anlamıyla dünyadaki ilk standartlar 1502 yılında II. Beyazıt tarafından yürürlüğe konulan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'dır. Belgede kalite, boyut, ambalaj konusunda standartlar belirlenmiş, narh ve ceza hükümleri belirlenmiştir. Tuz, ekmekek, sebzeler, et, yumurta, tekstil ürünleri, mücevherat, mutfak eşyaları gibi maddelerin özellikleri belirtilerek standardize edilmiştir.

Yerel ve global pazarlarda temel ürün stratejilerine uygulanacak standardizasyon işletmeye önemli kazançlar sağlar. Uyumlaştırma ile aynı ürünü çeşitli pazarlara sunumunda, araştırma ve geliştirme maliyetlerini daha büyük üretim miktarına yayarak birimdeki ağırlığını düşürür. **Uyumlaştırma / standartlaştırma / adaptasyon;** iç pazarlar için geliştirilmiş bir ürün veya markanın dış pazarlara uygun hale getirilmesidir.

Standartlaştırma ile mal veya hizmet nerede satılırsa satılsın, markasına aynı görüş, duygu, kişilik ve aynı konumlandırma ve aynı reklam stratejisini oluşturma hedeflenir. “Tek görüş, tek ses” global düşün, global uygula olarak da ifade edilen bu yaklaşım, her ülke için aynı reklam stratejisini oluşturma hedeflenir. Standardizasyonla, ülkelerdeki tüketici benzerlikleri, ürünlerin bu tüketicilerin ihtiyaçlarını da aynı şekilde karşılayabileceği kabul edilir. Bu durumda mal, hizmetin veya markanın özünde bir değişiklik yapılmayacağı gibi aynı reklam kampanyası da tüm dünya ülkelerinde kullanılabilir.

Standardizasyon üreticiye, tüketiciye ve ekonomiye birçok fayda sağlamaktadır.

### **Standardizasyonun üreticiye faydaları:**

1. Üretim belirlenen plana göre yapılmasına yardımcı olur.
2. Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.
3. Kayıp ve artıkları asgariye indirir.
4. Verimliliği ve hasılayı artırır.
5. Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır ve maliyetleri düşürür.

### **Standardizasyonun tüketiciye faydaları:**

1. Can ve mal emniyetini sağlar.
2. Karşılaştırma ve seçim imkânı sağlar.
3. Fiyat ve kalite açısından aldanmaları önler.
4. Ucuzluğa sebep olur.
5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

### **Standardizasyonun ekonomiye faydaları:**

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişimine katkı sağlar.
6. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

Yerel ve global pazarlarda artan rekabet, olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek şartını da getirmektedir. Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamaktadır. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkıyor.

**Kalite;** bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000). İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. Bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

#### **Kalitenin diğer tanımları:**

1. Kalite tedbirdir: Sorun ortaya çıkmadan önce tedbirler alınarak, ürünün kusursuz olması sağlanır.
2. Kalite esnekliktir: Değişik talepleri karşılayabilmek için geliştirmeyi hedeflemek ve istekli olmaktır.
3. Kalite, müşterinin tatminidir: Ürünü satın alanın duyduğu memnunnuluktur.
4. Kalite bir süreçtir: Sürekli bir gelişmeyi kapsar. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.
5. Kalite bir programa uymak ve etkili olmaktır: İşleri zamanında, çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite verimliliklidir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalitenin tanımlanmasında kalitenin unsurları esas alınır. **Kalitenin temel unsurları;** (1) işlevsellik, (2) özellik, (3) güvenilirlik, (4) uygunluk, (5) estetiklik, (6) sağlamlık (dayanıklılık), (7) servis yapılabilme ve (8) algılanan kalite. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsamaması istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

Sanayide, Kaizen denilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmelle ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetini artırma ve rekabette üstünlük için personel, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişimi ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, “**kai**” değişim, “**zen**” ise daha iyi anlamındadır.

#### **Kalitenin temel özellikleri:**

1. Kalite konusundaki gelişim “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor.
2. Müşteri kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeydir.
3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkıdır.
4. Kalite, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilmedir.
5. Kalite, müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygunluktur.

Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

İşletmelerin kaliteli ürün üretimi topyekûn kalite anlayışını kabul eder; bu kabul ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Verimliliği arttırmak ve rekabette üstünlük için toplam kalite yönetimi gerekir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

**Toplam kalite yönetimi;** müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam, ekonomik, zamanında karşılamak için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetleri sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri ve toplumuna fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi, “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır”; modern yönetim tarzını yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

#### **Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:**

1. Üst yönetimin liderliği,
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN),
4. Tam katılım ve takım çalışması,
5. Çalışanların eğitimi ve hata önleme / sıfır hatadır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının birçok amacı ve işletmeye sağlayacağı birçok fayda bulunmaktadır.

#### **Toplam kalite yönetiminin temel amaçları:**

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, iş birliğini gerçekleştirmek,
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek,
3. Kalite bilincini oluşturarak müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak,
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek,
5. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek,
6. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak.

#### **Kalite ile ilgili kavramlar:**

. **Kalite Yönetim Sistemi:** Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemidir.

. **Kalite Maliyeti:** Oluşabilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

. **Kalite Kontrolü:** Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılayıp memnuniyetini arttırmak için ürünün kalite niteliklerinin

istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

**. Kalite Güvencesi:** Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, kaliteli ürün üreten güvencesini veren tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelenmeleridir. Bu belge; işletmeyi gelişime teşvik, kalitede ulaştıkları aşamaları tescil, müşteri tatminine ve kurumun iyi bir imaj sahibi yapar.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır. Kalitenin, günümüz ekonomik şartlarında olmazsa olmaz bir niteliği gereği kuruluşlar, bazı harcamalara katlanarak bunu sağlamaya çalışırlar. İşletmeler, kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünü alarak kaliteye önem verirler ve yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

#### **İşletmelerin kaliteye önem verme nedenleri:**

1. Müşteri kalite istemektedir.
2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak görmektedirler.
3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir.
4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır.

İşletmeler, kalitenin faydalarını dikkate alarak kaliteye yönelik etkin tutum oluşturma, geliştirme ve uygulamalar yürütür.

**Kalitenin faydaları;** (1) müşteri memnuniyetinde artış, (2) pazar payının artması, (3) kâr miktarının artması, (4) çalışanlarda memnuniyet artışı ve (5) maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artış.

Hatalı ürün sonucu ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denir. Kalite ölçülerine dikkat edilmeden yapılan üretim sonucu oluşan riskler ülke ekonomisini, işletmeyi ve müşteriyi olumsuz etkiler.

**Kalitesizliğin riskleri;** (1) müşteri tatminsizliği, (2) pazar payının azalması, (3) kaynak israfı ve verimlilik azalması, (4) maliyet artışı ve (5) motivasyon kaybı.

**Ürünlerin kalite özelliklerini belirlemede etkili faktörler;** (1) müşteri talepleri, (2) rekabet durumu, (3) ürünlerin kullanılabilirliği, (4) ürünlerin özellikleri ve (5) dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri.

Kaliteye ulaşma ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan 2000'ler sonrası EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management)'na ait olan **EFQM Mükemmellik Modeli;** kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan bir araç olarak kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözüm üretmeye teşvik eder. Modelin uygulanmasında; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme / sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsuru kapsar.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirirler. Bu sebeple dünün müşterisi; ürüne aç, fazla beklenti içinde olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken günümüz müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentili, nazlı olan bir yapıdadır.

#### **Yeni ürün geliştirmede global standartlar:**

1. İhracat ve ithalatta optimizasyonu sağlamak için tüm ilgili tarafların katkı ve iş birliğiyle teknik kurallar koyma, uygulama, uygunluk değerlendirme ve belgelendirme işlemleri olan dış ticarete standardizasyon işletme bünyesinde kurulmalıdır.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadele için işletmeler en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundadır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (**OHSAS 18001**)'nin düzgün şekilde işlediğini belgelendirmek için İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nin hazırladığı ve Türk Standardı halini alan OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001'de başlatılmıştır.

4. Gelişen çevre bilinci işletmeleri çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı, teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetiminde işletmelere yol göstermektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak için ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini ilgili resmî kurumlar gerçekleştirmektedir.

6. **Codex Alimentarius (Gıda Kodu):** Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerde derlenmiş tabloları kapsayan Codex Sistemi; dünya ticaretini geliştirme, kolaylaştırma ve global geçerliliği olan standartların harmonizasyonu ihtiyacının anlaşılmasıyla oluşturulmuştur. **Codex sisteminin amaçları;** (1) tüketici sağlığını korumak, (2) gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak, (3) global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarını koordine etmek, (4) ilgili kuruluşlar yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve (5) standartları, hükümetlerin kabulü sonrası dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. **ISO 9000** imalat ve hizmette kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kalite yönetimi uygulamaları ile dünya ticaretini kolaylaştırmak için farklı birçok millî kalite standardını tek bir platformda birleştirmiştir.

8. Dış ticarete ürün standardı, kalitesi, gıda güvenliği için CE işareti, Helal Gıda, Kosher Belgesi aranan belge ve işaretlerdir:

1. **CE işareti "Conformite European" Avrupa Normlarına Uygunluk;** Bir ürünün Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, 'ürün direktifleri' gerekliliklerine uygunluğunu gösteren birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB'ye alınmadığı için AB iç pazarda serbest dolaşım sağlayan bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak görülür. AB standardizasyon kuruluşları CEN ve CENELEC yayınladığı standartlara göre ürünün tanımı, riskleri, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk işlemleri ayrıntılı belirlenmiştir. Bir ürün, birlik ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer; CE işareti alan ürün Avrupa ürün mevzuatına uygunluğunu gösterir. Türkiye



01.01.2004 itibariyle iç pazarda kullanım zorunluluğu olan CE işareti, üretici garanti beyanı ve ürün pasaportu niteliğindedir. CE, imalatçının ürüne / ambalaja / ilgili dokümana yapıştırılan ve piyasada üreticinin sorumlu olduğu bir işarettir.



**2. Helal Gıda Belgesi (Helal Certificate):** Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslam Dini kurallarına uygun olduğunu, bir sakınca olmadığını ispatlayan belgedir. "Helal" kelimesi Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli, karşıtı "haram" ise kanuni olmayan, gayri meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

**Helal Gıda;** İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Dini, ilmî, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunmasında önemli olup, çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, ürünün içeriği, nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koymalı ve beklentileri karşılamalıdır. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketicie sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu, ürünlerin kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.



Kaynak: <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-> (20.02.2017)

Helal sertifikalama; muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun, söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan yöntemdir.

TSE, 14. 07.2011 tarihinden bu yana, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır.

#### **Helal uygunluk belge çeşitleri:**

**a. Helal Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

**b. Helal Kesim Belgesi:** TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmek üzere düzenlenen doküman.

**c. Helal Parti Malı Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından gıda ve kozmetik ürünleri kapsamında yürütülen Helal belgelendirme işlemleri neticesinde aynı ürün grubu içinde yer alan gıda veya kozmetik ürünleri için düzenlenen doküman.

**3. Kosher Belgesi (Kosher Certificate) "K":** Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereği (Yahudilik) Kosher (İbranice "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara kaşerut veya kaşrut kuralları denir. Üretimde tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından yerinde kontrol edilir. Uygulama, donanım ve malzemede inançlarına aykırı durum yoksa Haham ürüne kosher belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevleri yasağı gösteren kosher ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özelliktir.

#### **9.3. Organizasyonlarda Değişim Yönetimi**

Organizasyon geliştirme, organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim ve teknik yenileme stratejisidir.

**Organizasyon geliştirme işlevi;** kurum bünyesinde zamanla ortaya çıkan sorunları çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır. **Organizasyon geliştirme yönetimi** ise organizasyonunun gelişim ve faaliyetlerinin etkinliğini ve kârlılığını artırmak için yeteneklerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir. Fen, sosyal bilimler ve teknolojide yenilenme esastır. **Organizasyon geliştirme yöntemleri;** (1) değişim yönetimi, (2) bilgi teknolojileri, (3) dijital dönüşüm ve (4) siber güvenlidir.

Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir. Dünyada her şey gelişim içinde olmasıyla yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniyi adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektör, sistem, fikir, iş ve meslekler varlığını sürdürüyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. 'Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal'. 'Eskiye rağbet olsaydı bitpazarına nur yağardı'. 'Dostun eskisi eşyanın yenisi'. Tüm bunlar insanların yeni gelişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak, global rekabette başarılı olmak için kendilerini geliştirmeliler. Bunun, için ilk önce global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikincide ise işletme kültürlerinde ortaya çıkan değişim; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmeler, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı, daha iyi

ürün sunabilmek için bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma, memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersizliğinde ortaya çıkar. Açık sistem olan işletme büyüdükçe, çevre şartları ve çalışanlar değiştikçe buna uyum ihtiyacı belirir.

Ekonomik, teknik ve sosyal gelişimler kurumlarda çok yönlü etkiler ortaya çıkararak yapı ve işleyişini değiştirmektedir. Mevcut bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir ürün üretim yöntemi ekonomiyeye yeni bir bakış açısı getirerek iş dünyasını etkiliyor, iş modellerini geliştirip geleneksel yapı ve faaliyetleri yeniliyor.

Dünyada her şey gelişim içinde ve gelişimin getirdiği değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olunamaz. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektör, sistem, fikir, iş ve meslekler varlığını sürdürabiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. 'Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal'. 'Eskiye rağbet olsaydı bitpazarına nur yağardı'. 'Dostun eskisi eşyanın yenisi'. Tüm bunlar insanların yeni gelişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak, global rekabette başarılı olmak için kendilerini geliştirirler. Bunun, için ilk önce global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikincide ise işletme kültürlerinde ortaya çıkan değişim; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmeler, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı, daha iyi ürün sunabilmek için bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

İş hayatı sürekli gelişmekte ve yenilenmekte, bilim ve teknolojik alandaki yenilikler iş hayatını o da işletmelerin işleyişine yansımaktadır. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zamanla yetersiz kalabilmektedir. Organizasyonu sürekli kılmak için zaman içinde gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarı için gelişime açık olmalıdır. Bunun için önce global bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşımı sonrasında ise organizasyon kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Değişim, teknolojik açıdan mali imkânlarla bağlı olarak kısa sürede sağlanırken, sosyal alanda zihni değişim uzun zaman alabiliyor. **Zihniyet**; bir dönemdeki sosyal, siyasi, idari, adli, askerî, dinî güçlerin, sivil toplum kuruluşlarının, ticari hayatın, eğitim faaliyetlerinin birlikte oluşturdukları ortam ve bunların hiçbirine indirgenemeyen duygu, anlayış ve zevk bütünüdür. Bir toplumdaki kişilerin, ahlak, din, fikir ve duygularının etkisiyle oluşan düşünme yolu, anlayıştır.

Açık sistem olan organizasyonlar, büyüme, çevre şartları ve çalışanların değişimine uyum için değişime ihtiyaç duyarlar.

#### **Değişim ihtiyacının nedenleri:**

1. Yetersiz faaliyetler ve verimliliğin azalması,
2. Dengesiz büyüme ve memnuniyetsizliğin artışı,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
4. Elastiki olmama ve organizasyonun yetersizliği,
5. Belirsiz veya çatışan hedefler,
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyonların gelişimini etkileyen nedenler organizasyon kontrolünde olan ve olmayanlar diye ikiye ayrılır. Ekonomik şartların, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışındaki etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim nedenleri ise genelde, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişimi ve yöneticilerin liderlik arzularındır.

**Değişim**; planlı bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için kalite, iş ahlakı, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. Bu değişim inovasyon (yeni / iyileştirilmiş ürün / üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir.

**Değişim yönetimi** ise işletmelerin rekabet edebilmesi, müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmesi için tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden yapılandırmak, değişen dünya şartlarına ayak uydurmak için değişimi bilinçli olarak planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontroldür. **Değişim yönetiminin temel amacı**, etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını artırmak ve gelişimi sürekli kılmaktır.

#### **Değişim yönetiminin temel faydaları:**

1. Değişim yönetimi ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. İşletmede çeşitli görevler bir araya getirilir.
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir.
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir.
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir.

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yenilenmesini; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, global rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkileyerek işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır. Tüm bu gelişim 'sürekli değişimi' zorunlu hale getirmektedir.

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği var; bunlar içinde yapısal ve beşerî teknikler öne çıkmaktadır.

#### **Organizasyon geliştirme teknikleri:**

**1. Yapısal Teknikler:** Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alır. Hedef; işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirmek, hem çalışanların tatmini ile daha başarılı kılmak hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş

zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma modeli gibi.

**2. Beşerî Teknikler:** Organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturur. Organizasyon üyelerinin, inançları, sosyal, psikolojik etkileşim ve iletişimleri ve duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İş birliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm işletme kültürünün nitelikleridir. Beşerî teknikler tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1) duyarlılık eğitimi, (2) etkileşim analizi, (3) organizasyon davranışı, (4) süreç danışmanlığı, (5) tartışma grupları, (6) hayat, meslek planlama ve araştırma olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

Yenilik ve yenilenme ihtiyacını karşılayan inovasyon organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. **İnovasyon;** bilimsel, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değeri yeniden şekillendirilme ve yeni bir ürün ve üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır. Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” alana ilerliyor. Ürün veya yöntemi ticarileştirip sunuma hazır hale getiren inovasyonun dört farklı türü vardır.

#### **İnovasyon çeşitleri:**

**1. Mal inovasyonu:** Yeni bir mal geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirip farklılaştırarak pazara sunulmasıdır.

**2. Hizmet inovasyonu:** Yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirip farklılaştırarak müşteriye sunma.

**3. Pazarlama inovasyonu:** Ürünleri değişik tasarımlarla ambalajlama veya farklı pazarlama stratejileri geliştirip sunmadır.

**4. Yönetim inovasyonu:** Artan rekabette pazarı koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerini geliştirme uygulamalarıdır.

Clayton Christensen dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor:

**1. Verimlilik inovasyonu;** daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşır ve dolaylı yoldan müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.

**2. Destekleyici inovasyon;** mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalarıdır.

**3. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation);** mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

Yıkıcı inovasyon, işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve AR-GE harcamalarını pasifleştiriyor. Yıkım ifadesi, daha çok büyük işletme perspektifinden bakarak, küçük kaynaklara sahip küçük bir işletmenin, büyük işletmelere meydan okuması olarak görülür. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen bölümlere odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyatla doldurur. Kârlılık peşinde koşan dev işletmeler hantal yapılarıyla çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı anda yıkım başlar.

Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan inovasyon, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime yöneltir ve bazılarının iflasına getirir. Gnovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyerek uygulamalıdır.

**İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim;** 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl sürmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır.

**Endüstri 1.0:** Buhar, su, rüzgâr gibi tabii enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile endüstriyel güç sağlandı.

**Endüstri 2.0:** Enerji kaynaklarından sağlanan gücü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi.

**Endüstri 3.0:** 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektronığın üretime yaygın katılımı sağlandı.

**Endüstri 4.0:** Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenli donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensörlerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Bu sistemler insana daha az bağımlı üretim yapabilecek akıllı fabrikalarla üretim süresi, maliyet ve enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren dönüşüme girmiştir. İş hayatında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor.

**Endüstri 5.0:** 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler gelişiyor. Fabrika otomasyonunun ileri aşaması akıllı fabrika teknolojiyi üretim sürecine entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/sanal/paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor. Bu gelişimi izleyenler, ürün, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını ihraç ederek dünyaya açılacaklardır.

**Yapay zekâlı robot;** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

#### **Bilimsel ve teknolojik gelişimin seyri:**

1. Teknoloji hiç bir gücün tekelinde olmadığı için ülkeler geometrik sıçramalarla gelişmiş ülkelerin önüne geçebilir.

2. Bilimsel ve teknolojik gelişim yeni sömürü yöntemi, yeni bir yönetim şekli, hukuk ve devlet düzeni getiriyor.

3. Teknoloji, **dijital insan, dijital vatandaş, dijital sağlık pasaportu ve dijital sosyal kredi sistem** çalışmalarını geliştiriyor.

4. Akıllı, neom robot şehirler, **blockchain teknolojisi**, dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli geliyor.
  5. Yapay zekâlı ve artırılmış gerçeklik sistemi akıllı teknolojiler üzerinden siber sistemlerin kullanımı artıyor.
  5. Teknolojik gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken daha önce olmayan yeni meslekleri ortaya çıkartıyor.
  6. Tekrar eden, insan hatasına müsait, dijital veriye dayalı, belirli kurallara bağlı çoğu iş, yapay zekâlı robotlara bırakılıyor.
  7. Robot ve yapay zekâ (AI) mavi yakalıların işleri ve beyaz yakalıların işlerinde kullanımıyla yeni bir çalışan sınıfı oluşuyor.
  8. Bulut teknolojisi, yapay zekâ, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi konuları iş dünyasında etkili oluyor.
  9. Temiz sürdürülebilir enerji arayışları, evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojeni yeni kullanım çalışmaları artıyor.
  10. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği toplumlar gerçeği arama eğilimiyle otorite ve rejimleri sorgulaması artıyor.
  11. Kişi, işletme ve devletler uydurulmuş, ödeme güçleri üzerinde borçlandırılıp gelecekleli ipotek edilip köleleştiriliyorlar.
  12. Teknolojik gelişim kara, deniz, hava, **mavi vatan, uzay / siber vatan** ve münhasır ekonomik bölge çalışmalarını artırıyor.
  13. Gelişim, yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan yatay ve sade organizasyonlara geçişi hızlandırıyor.
- Her gelişimin beraberinde getirdiği sorunları inceleyip çözüm yolları bulmak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

#### 9.4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Yöneticilerin bütün dezavantaj ve organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti, fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmiyor. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Müstebit yöneticiler insanların veya personelinin hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Malûm, papağan söyleneni tekrar eder. Baskıcı yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bu kültürel değişimin gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez. Sorgulama kültürü olmayınca da çözüm üretme mümkün olmuyor. Bunun çözümü için üst yönetim, astlar ve bir de içinde bulunulan şartlar, bu üçü bir arada olursa dengeliyor. Öncelikli görev yukarıya düşüyor. Aşağının da buna hazır olması gerekiyor. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir aslında. “Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” Mehmet Tikici (Prof. Dr)

#### Global gelişmelerin getirdiği yeni yönetim yaklaşımları:

**1. Amaçlara (Sonuçlara) Göre Yönetim:** Kurumda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları, ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim anlayışıdır. Bütün işletmelerin, kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik gibi belirli amaçları vardır ve bu amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Amaçlar, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir. Yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaşılacak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren ve Peter Drucker tarafından 1950'lerde geliştirdiği **yönetim felsefesi ve tekniğidir**. Yönetime katılma, planlama, kontrol, performans değerlendirme aracı ve personel geliştirmeye imkân veren bir sistemdir.

**2. Bilimsel Yönetim:** Organizasyon faaliyetlerinin yürütmede yönetici ve personelin gelişmiş güzel çalışma yerine ilmi tekniklere uygun birbirleri ile tutarlı, iş birliği içinde etkin ve verimli şekilde yürütülmesidir.

**3. Delphi Tekniği:** Organizasyonda bir meselenin çözümünü için alanında uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada fikir alışverişi yaparak bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir.

**4. Geleceğe Dönük Rol Oynama:** Yetiştirilmek için bir araya getirilmiş bir grup işletme personeli içinden seçilen oyuncuların işletmede ortaya çıkması muhtemel bir sorunu gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözmeye çalışmalarına dayanan bir yönetici eğitimi yöntemidir.

**5. İstisnalarla Yönetim:** Planlanan, rutin faaliyetler dışında söz konusu olan fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türüdür. Yöneticinin araya girmesini zorunlu kılan sorun yöneticiye bildirilir, müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmez. Bu sistem; iş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

**6. Komite Yönetimi:** Kurumda karar verme, uygulama veya herhangi bir konuda danışma görevi, yetki ve sorumluluğunun iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplara verilmesinden doğan organizasyon birimine “komite” isim verilir. Komiteler, yönetim yetkisinin kişiler tarafından değil de bir grup tarafından icra edilmesini ifade eder.

**7. Mükemmellik Yaklaşımı:** Kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araçtır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

**8. Yönetime Katılma:** Sanayi devriminden sonra iktisadi hayatın köklü bir şekilde gelişim ve karmaşıklaşması ile kapitalist sistemde emek ve sermaye çatışmasını dengelemek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların da katılımını ifade etmektedir.

#### 9.5. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını özdenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldıran, işletme çalışanlarını hem işletme sahibi hem de yönetici durumuna getiren, kamu yönetiminde parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırarak verimli iş ortamı, adil gelir dağılımı sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır.

**Kendi kendine yönetim;** bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi,

birlikte yaşadığı insanlara zarar verecek hareket ve davranışlarını kontrol ederek çerçevesinde kendini yönetmesidir. Organizasyonlarda bir çalışanın, organizasyon yöneticilerince önceden belirlenen kurallara göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi önemli bir özelliktir.

Kendi kendine yönetim becerisi ve özdenetim sahibi insanlar, herhangi bir ikaza mahal vermeden sorumluluk sahibi olarak üzerine düşenleri ve yapması gereken işleri yaparlar, organizasyonu çeşitli organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütürler. Organizasyonlar, çalışanları üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirlerler. Belirlenen davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir, bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Çok yönlü gelişimin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle insan ve toplum hayatını değiştirmektedir. İnsanların kendine liderlik etmesi, kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsanlığın gelişimine paralel olarak günümüzde daha çok insan kendine liderlik etmektedir. Bilgi toplumu, insanın daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Kişinin kendi kendini yönetmede, hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın sebebi; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklardır.

**Duygu;** insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte insanı harekete geçiren insan olmanın bir parçası olarak zihni bir durum, bir tepkidir. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür; davranışlar karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme neticesinde de tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Dünyayı anlama, onu nasıl görüp, duyduğu, koklayıp tattığı ve onu nasıl okuduğu duygusal deneyimlerle ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelerek onlardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insanın bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üstlenir.

Kişinin verimliliğini etkileyen, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Kişide duygu yönetimi becerisinin geliştirilmesi, bir ihtiyaç olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir. Bu beceri, akıl ve duygu eğitimi neticesinde elde edilebilecek bir yetenektir. Endişe, öfke, panik, stres, kendini değersiz hissetme ve güven problemi gibi olumsuz duyguların kontrolü ve bunu olumlu şekilde yönetmesi kişiye her zaman fayda sağlayacaktır.

**Duygu yönetimi;** insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eden iki yönlü bir süreçtir. **Duygu yönetiminin amacı;** duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirmek ve bu sayede daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşabilmektir.

**Duyguları yönetme süreci;** duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek, becerilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme sürecinde kişinin duygu olgunluğudur.

Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılamaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar. Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. **Duygusal zekâ;** başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

Günlük hayatta insanın bulunduğu ortamlarda verimliliğini etkileyen; tatminsizlik, tükenmişlik, mesleki deformasyon, öfke ve sinir halleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik, mesleki deformasyon ve öfke hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir.

**Tükenmişlik;** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu;** yüz yüze çalışılan işlerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma belirtisi ve bulgularıdır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmasıdır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı görüp ‘başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi’ diye değerlendiriyor.

**Öfke;** istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, tabii, geçici insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfke ve siniri doğru ifade etme, öfkeyi saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden kontrol etme becerisidir. Kişi kendini tanıyıp sorumluluğunu bilirse olumsuz duygularını karıcı olmadan iletilebilir.

Öfkeli ve sınırlı davranış, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olabilir.

**Öfkenin kaynağı ve öfkeyi açığa çıkaran duygular:**

1. Tükenmişlik

2. Acizlik ve yetersizlik
3. Kıskançlık
4. Korku ve endişe
5. Yalnızlık ve itilmişlik
6. Anlaşılammamak

Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatıp, paylaşıldığı, anlamlandırıldığı ve doyurabildiğinde aktarımı daha olumlu olur.

#### **Öfke kontrolü yolları:**

1. Öfkelenmenin başladığı hissedildiğinde derin nefesler alınmalı
2. Öfkeye yol açan nedenlere değil çözümlere odaklanılmalı
3. Spor ve sosyal aktivitelerle öfkenin dışa vurulması
4. Öfkeyi doğru şekilde ifade etmeye ve karşıya sağlıklı aktarmaya çalışılmalı
5. Stres seviyesinin yükseldiği hissedildiğinde kısa molalar verilmeli
6. Hoşgörülü ve affedici olmaya çalışılmalı
7. İletişim becerileri geliştirilerek öfkeyi hafifletmeye çalışılmalı
8. Eleştiriye açık olmayı bir prensip olarak kabullenme öfkeyi azaltır.

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonun aynı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

#### **Teşvik araçları:**

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü (mevki, makam) ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

#### **9.6. Zaman Yönetimi**

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir. Profesyonelliğin gereği zamanı akıllıca planlayarak etkin ve verimli kullanmaktır. Çünkü “Vakit, nakittir” ve “zaman pahalıdır” sözleri, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

**Zaman;** her insan için farklı anlam ifaden eden ölçülebilir, doğrusal ve tüm insanlar için ortak bir birim sistemidir. **Zaman yönetimi** ise hedefe ulaşmada bir kaynak olan mevcut zamanda nelerin yapılabileceğini planlama organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol süreciyle verimli kullanmaktır. Zamanı iyi yönetmek hem kişiler için hem de işletmeler için çok önemli hale gelmesiyle, zamana bağlı işlerde zaman kayıpları giderilmelidir. Maaş ödemesi, kâr, bilanço gibi işler zamana bağlıdır.

Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit edememe gibi zaman tuzakları vardır. Verimliliği arttırmada düşük verimliliğe sebep olan faktörleri ortadan kaldırmak için üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirecek zaman ve hareket etütleri uygulanır. Zaman faktörü birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenilen değer nispetindedir.

Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya doğal afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki nedenlerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı nedenlerle olabilir. İşletmelerde zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve organizasyonun amaçlarına etkin şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

#### **Zaman yönetiminin işlevleri:**

**1. Planlama İşlevi ve Zaman:** Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama; bir hedefe ulaşmak için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirmeyi sağlayan bilinçli süreçtir.

**2. Organizasyon İşlevi ve Zaman:** Organizasyon birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlar, kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar.

**3. Yöneltme İşlevi ve Zaman:** Yöneltme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu yapının amaca ulaşması için zamanı iyi kullanarak harekete geçimdir.

**4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman:** Organizasyon içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası sırasında tekrarların önlenmesi, zaman kayıplarının ortadan kaldırılması etkin bir koordinasyon ile mümkündür.

**5. Kontrol İşlevi ve Zaman:** Kurumda önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında organizasyonun hedeflerine olan mesafesini ortaya koyan, organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan ve zamana bağlı bir işlevdir.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin uzmanların tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

#### **Zamanı iyi yönetme yolları:**

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki fark iyi anlaşılmalı ve önceliklerin ne olduğunun bilinmesi yol gösterici olacaktır.
3. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanmalıdır.
4. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
5. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
6. Doğru işi doğru yapmaya itina göstermek önemli ve mutlak mükemmeliyetçi olmaktan kaçınılmalı.
7. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırıp verimliliği artırması gerekir.
8. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir, faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandırır.

Sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi ve açık belirlenip tanımlanması önemlidir. Yerinde kullanılırsa “Bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır”.

#### **9.7. Stres Yönetimi**

Stres (tasa), kişi üzerinde etki yapan ve davranışını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

**Stres;** günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini zorlayan veya aşan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve bir tepki durumudur. Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan elektronik stresi ortaya çıkarmıştır. **Elektronik stres (e-stres);** teknolojinin yoğun kullanıldığı kişisel ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insan üzerinde oluşturduğu kaygı ve baskı halidir.

Stres, insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesi sebebiyle global ilgi alanı olmuştur. İşletmelerde yaşanan stres; işe yabancılaşma, işe devamsızlık, iş kazaları, performans düşüklüğü ve artan personel devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Stres, kaygı ve endişe oluşturup verimliliği düşürmesi sebebiyle stresin yönetilmesi gerekir. **Stres yönetimi;** stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak için durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye çalışmasını ifade eder. Stresi doğru yöneten kazanır. Stresin; zihni, duyu yönlü, fiziki ve davranış yönlü olarak dört temel grupta belirtileri bulunmaktadır.

#### **Stres belirtileri:**

**1. Zihni belirtiler;** (1) bellek problemleri, (2) yoğunlaşamamak, (3) kötü karar vermek, (4) sadece negatif düşünceleri görmek ve (5) endişeli veya rekabetçi düşünceler.

**2. Duygu yönlü belirtiler;** (1) depresyon, (2) kaygı, (3) rahatsızlık ve öfke, (4) şaşkınlık ve (5) yalnızlık ve izolasyon.

**3. Fiziki belirtiler;** (1) ağrı ve sızılar, (2) ishal veya kabızlık, (3) bulantı ve baş dönmesi, (4) kalp ağrıları, (5) genel isteksizlik ve (6) vücut direncinin zayıflaması.

**4. Davranış yönlü belirtiler;** (1) az veya çok yemek, (2) çok fazla veya çok az uyumak, (3) insanlardan uzaklaşmak, (4) sorumlulukları ertelemek ve ihmal etmek, (5) rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanmak ve (6) sürekli kaygı hali.

Stres, kişi ile stres oluşturan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden stres faktörleri kişinin kendisinden, iş çevresinden ve yaşadığı genel çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

#### **Stresin kaynakları:**

**1. Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları;** (1) zihni, (2) maddî, (3) bedenî ve (4) hayat tarzıdır. Zihni faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri, davranışları, alışkanlıkları, beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük hayattaki olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli, yaşanan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

**2. Kişinin iş çevresinden kaynaklanan stres nedenleri;** çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücret azlığı, işe ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu stresler.

**3. Kişinin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları;** ülke ve dünya ekonomisinin gelişim seyri ve siyasi belirsizlikler, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ile global ısınma ve terörün sebep olduğu stresler.

Stres, aşırı ve genelde istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı kişide gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri olarak belirli sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır.

#### **Stresin sebep olduğu sağlık problemleri:**

**1. Fizyolojik / bedeni problemler;** adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal / halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

**2. Psikolojik problemler;** endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

**3. Davranış yönlü problemler;** bir maddeye (ilaç, uyuşturucu, yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Her insanın strese dayanma gücü farklıdır; stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme gücünden daha ağır ise bir dengesizlik durumu gelişir ve bedene fiziki ve psikolojik taşıma kapasitesinin üstünde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir problem

teşkil etmez, ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından bir **tükenmişlik** durumu (sendromu) veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir.

Araştırmaların bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı arttırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmekle birlikte; aşırı stresin, fiziki ve duyu yönlü bozukluklara sebep olarak verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bunun için stres kişinin gündelik yaşantısını engelleyecek düzeye ulaşmışsa azaltılması gerekir. Öncelikle stresle başa çıkmak için kararlı olmak, paniğe kapılmadan sakince düşünerek değişik yöntemler bulmaya çalışmak gerekir.

#### **Stresle başa çıkma yöntemleri:**

1. Probleme odaklanarak başa çıkmak,
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkmak,
3. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor,
4. Sağlıklı beslenme ve dinlenmek,
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünmeye sahip olma (pozitif düşünme / hüsnü zan),
6. Zamanı iyi yönetme ve iletişim becerilerini etkin kullanmak,
7. İrade eğitimi.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fiziki davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihni ve fiziki sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın ilişki vardır. **İş tatmini**; çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duyu halidir. Bu sebeple yöneticiler iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

#### **İş stresini azaltmada yöneticilerin kullanabileceği stratejiler:**

1. İş güvencesi ve kariyer planlaması,
2. Yüksek ücret ve teşvik primi,
3. İş tasarımı ve performans değerlendirme,
4. Çalışanları işletmeye ortak etmek ve yönetime katmak,
5. Bilgi paylaşımı ve vizyon oluşturmak,
6. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışana geri bildirim sağlama,
7. Kurumsal sosyal destek.

İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı iş gücü devir hızını arttırmaktadır. İş tatmininin düşük olması organizasyonda çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. İş tatminsizliği; verimsizlik, işi yavaşlatma ve disiplinsizliği ortaya çıkarmaktadır. İşinden doyum sağlayamayan kişiler, görevi ile aslan ve üstleri arasında hoş olmayan durumlara yönelir. Bu yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük problemlere sebep olur.

Organizasyon yöneticileri iş ortamından oluşan stresi azaltmak ve stresle başa çıkmak için bu stratejiler çerçevesinde uygun kararlar alarak uygulamaya koymalıdır.

#### **9.8. Stratejik Yönetim**

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi olan stratejik yönetim kurum faaliyetlerini yerine getirmede önemli bir unsurdur.

İşletmeler, sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, etkin şekilde tatbik edebilen işletmeler rakiplerine göre başarılı olmuşlardır.

Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin organizasyonlarda giderek önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanınmasıdır.

**Strateji**; bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı, **stratejik yönetim** ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirip planlama, organize etmesi, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararları inceleme, hazırlama ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanında faydalanılan; durum ve strateji analizleri, uzlaşma ve karar verme analiz tekniklerini bünyesinde barındırır.

Stratejik yönetimin başarılı olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

#### **Stratejik yönetim süreci:**

**1. Stratejik planlama:** İşletmenin tüm yönetim ve danışmanlardan kurulu stratejistlerden oluşan üst beyin, belirlenen amaçlar doğrultusunda çevre analizi yaparak, işletme değerlendirme, alternatif stratejilerin inceleyerek kuruma uygun stratejileri belirlerler.

**2. Uygun yapı araştırmaları ve politika oluşturulması:** İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetme, uygulamada izlenilecek politikayı oluşturma ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalardır.

**3. Karşılaştırma ve kontrol safhası:** Son safha ise seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak kurum yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

#### **Stratejik yönetimin temel özellikleri:**

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve organizasyonun uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.



4. İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.

5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.

6. İşletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetim, kendine özgü özelliklere ek işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmada yönetimin taşıdığı özellikleri kapsar.

### 9.9. Kriz Yönetimi

Kriz, kişi, toplumu veya kurumu olumsuz olarak etkileme potansiyeli olan ve ani olarak ortaya çıkan durum veya tehlikedir. Krizin herkes tarafından kabul edilen iki anlamı ise yıkımla sonuçlanan bir değişim ve ileri, gelişkin bir evreye geçiştir.

**Kriz (buhran, bunalım);** bir kişi, kurum, toplum, ülke veya ülkelerin hedeflerini ve işleyiş şekillerini tehdit eden, hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken dönemdir. **İşletme krizi** ise işletme içi veya dışı beklenmeyen, önceden sezilmeyen, hızlı şekilde cevap verilip yönetilmesi gereken, önleme ve uyum mekanizmasını yetersiz kılan, mevcut değerleri, amaç ve varsayımları tehdit eden gerilim durumudur. Kriz, kişi, kurum, toplum ve ülke hayatında görülen zor dönemdir.

Kriz, ortaya çıktığı alana göre; ekonomik kriz, işletme krizi, siyasi kriz, sağlık krizi ve eğitim krizi gibi isimler alır. **Ekonomik kriz;** çeşitli nedenlerle mal, hizmet, üretim faktörleri fiyatlarının ve millî para değerinin ani olarak kabul edilemez şekilde dalgalanmasıyla ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması ve ileriye dönük ekonomide büyük bir belirsizliğin ortaya çıkmasıdır.

#### Ekonomik krizin temel özellikleri:

1. Beklenmedik şekilde ve ani olarak gelişir.

2. Toplam mal, hizmet ve varlık talebi çeşitli nedenlerle azalmasıyla ilişkilidir.

3. Ekonomik faaliyetler yavaşlar ve işsizlik artar.

4. Gelir düzeyi düşer ve gelir dağılımı bozulur.

5. Hızlı, uygun tedbirlerle ekonomik krizin, ekonomik durgunluk veya ekonomik çöküntüye dönüşmeden önlenir.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarının nedenleri; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır.

#### İşletmelerde krizin nedenleri:

1. Yöneticilerin ihmali, kusur, hata ve yetersizlikleri,

2. Genel ekonomik ve işletme içi sorunlar,

3. Teknolojiyi takipte yetersiz kalması,

4. Kurumun ekonomik ve finans yapısının bozulması, bağımsızlığının zayıflaması,

5. Kurum dışı kanuni, sosyal ve ekonomik dalgalanmalar.

Zamanında çözülmeyen sorunlar kurum içinde bir enerji birikimine neden olur, bu enerji ara ara boşaltılmadığında kriz çıkar. Kriz olumsuz bir kelime olmasına rağmen bazı sektörler ve işletmeler için getirdiği fırsatlar açısından olumlu olarak da değerlendirilebilir. Burada önemli olan krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve mümkünse fırsata çevirmektir.

**Kriz yönetimi;** krizi oluşturan olayları önleme, ortadan kaldırma veya en az zararlı atlatılmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alma ve uygulanma sürecidir.

İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermemektedir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

Kriz dönemlerinde, krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) sağlıklı karar vermeye engeldir. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olma ve yöneticiler her zaman kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

**Kriz yönetim süreci;** (1) ilk sinyal alma ve hazırlanma, (2) önleme, (3) hasarı sınırlama ve (4) iyileştirme.

İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren “**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**” uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileştirme aşamasını içeren “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve hızla toparlanmayı kapsar. İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” düşünülebilen bu modeli çoğu kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin hepsinde başarısız olur, diğerleri ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı karnesini oluşturur.

#### Krizi fırsata çevirmenin yolları:

1. Krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve mümkünse fırsata çevirmek,

2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek,

3. Teknolojiyi yakından izleyerek yenilemek, maliyetleri düşürmek ve fiyat indirimine gitmek,

4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak,

5. Çalışanlar krizin mahiyetini anlatmak ve çözüm fikirleri geliştirmeye çalışmak,

6. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kısmak ve tasarrufa önem vermek,

7. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak,

8. Krizde, iflas etme korkusu değil, krizi nasıl aşabilirim düşüncesini geliştirmek,

9. Bağımlı ve kırılgan ekonomiden bağımsız ve istikrarlı ekonomiye geçmektir.

Uzun vadede krizlerden kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamikleriyle, adil bölüşüm temelli ekonomi politikasıdır. Krizleri aşmada tüm kesimler güçleri oranında katkı vermeli, nimet ve külfet dengesine dikkat edilmelidir. Alınan önlemlerde sabit ve dar gelirli kesimler mağdur edilmemelidir.

### 9.10. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olan bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. **Bilgi yönetimi**; bilginin üretimi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insan olması sebebiyle teknoloji ve süreçlerden çok insana odaklanılmalıdır. Bilgi yönetim sistemi, dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları gibi teknolojilerden faydalanmak için insan unsuruna yatırım yapılmalıdır. Harvard Business School ve Mckinsey'in geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" yaklaşımı bilgi çağında, bilginin kurum içinde yatay şekilde paylaşımı için vakitlerinin %15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim, insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek geliyor. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ediyor. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülür.

İnsanlığın gelişimine bağlı olarak nitelikli bilgiyi güvenilir kanallardan elde etme ihtiyacı artmaktadır. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini bilimden alacak, hüküm ve kuvvet bilimin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenip faydalı kullananlar başarılı olacaktır. Bilim insanları, bilim konularını toplumun tabanına yayacak şekilde daha anlaşılır hale getirmelidir. Bilimsel endişelerle konuları anlaşılır olmaktan çıkarıp kendilerine münhasır hale getirerek ayrıcalıklı bir sınıf oluşturmamalıdır. Bilimin kolektif yapıldığı dünyada toplumlar dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

**Bilim**; olayların, nesnelere oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantiki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgilerdir. **Bilgi** ise kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek ve kurallardır. İnsanlığın mirası olan bilim, deney ve teknoloji, ilim ise teorik ve manevi yönlü açıklansa da birbiri yerine kullanılır. Bilgi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, inanç, otorite gibi kaynaktan elde edebilir.

**Bilimin temel özellikleri**; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (3) nesneldir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

#### Bilimin temel amaçları:

1. Gerçeği açıklamak ve anlaşılır şekilde ifade etmek.
2. İlişkileri ve değişimi tahmin etmek.
3. Olayları ve olguları kontrol edilebilmek.
4. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap aramak.

Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve evreni anlamak ve açıklamayı sağlar.

Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyal ve ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kıt bir ürün olmaktan çıkıp ulaşımı kolay hale geldi. Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bilim ve araştırmayı desteklemez. İnternette bilgiye ulaşımın kolay olması gerekirken; ahlaki sorumluluk ve kurallar oturmduğunda gerçek ve doğru bilgiye ulaşmak zorlaşır. Bilginin toplum faydasına kullanımı için yayma, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılarak, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılıp hürriyetine kavuşturulması gerekir.

#### Bilgi yönetimi kavramları:

**.Veri (data)**: İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.

**. Bilgi paylaşım tekniği**: Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.

**. Bilgi toplumu**: Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, mesleki ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum.

**. Veri madenciliği ve yazılımı**: Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme, iş kararlarında kullanımı ve verileri kendilerine yol gösterecek şekilde analizi sağlayan tüm uygulamalardır.

**. Teknoloji**: İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçlar ile ürünlerin tasarım, planlama, üretim, geliştirme, dağıtım ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.

**. Temel araştırma**: Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

**. Uygulamalı araştırma**: Malum bilgilerle belirli sorunların çözümü için genişletilip derinleştirilmesine yapılan araştırma

**. Bilgi işçisi**: İş sürecinde bilgi üzerine yoğunlaşan, bilgileri depolayıp analiz ve koordine eden, ilgililere ulaştıran kişidir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan teknikleri kapsayan **bilişim teknolojileri**, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirir. Bu altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler

arasında etkin ve verimli kullanır. Gelişen bilişim teknolojileri işletmelerin faaliyetlerini etkilemekte ve dijitalleşmesini sağlamaktadır. Bilişim teknolojisine sahip işletme, ürün üretim veya sunumunu etkinleştirir, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlardan faydalanır, global fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerle verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan kurumlar büyümektedir. Çünkü, dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ile yapay zekâ imkânları görme genişliği ve derinliği sağlar. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin ağırlığı artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma, iş kurmada para veya fiziki gücün önemi azaltılmaktadır.

Kalkınmanın yolu knowhow-teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmaktan geçmektedir. Ülkede olduğu gibi işletmelerde de büyüme, dış borç ve tüketimle değil, istihdam oluşturan üretime dönük reel yatırımla gerçekleşmelidir. Yine global ölçekli rekabet edebilirlik düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılıdır. Bunun için ülkeler teknokentler kurmaya ağırlık vermektedirler.

Yeni bilgi ile teknolojik uygulamanın aynı çatı altında toplandığı Üniversite-Sanayi İş Birliği Modeli, ülkelerin teknoloji tabanlı kalkınmasına doğrudan etkileri ispatlanmış dünya çapında bir modeldir. Bu modelde araştırmalarla bilgiyi üreten üniversiteyi, bu bilgiyi uygulamaya aktaran sanayiye, verimli iş birliği platformu oluşması için gerekli destekleri sağlayan ve tedbirleri alan devleti kapsamaktadır. Teknoparklar (teknokentler) ise bu üçlü iş birliğini aynı çatı altında buluşturmaktadır.

“İleri teknoloji”, “AR-GE”, “inovasyon”, “rekabet”, “girişimcilik” 21. asırda üretimin yapı taşlarını oluşturmaktadır.

**Teknokent**, üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir.

Teknokentlerin temel amacı; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik (inovasyon) ve rekabetçilik kültürünü destekleyerek ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmak olan, uzmanlaşmış profesyonellerce yönetilen bir faaliyettir. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve imkânlar sağlar ve diğer katma değerli hizmetleri sunar.

#### **Teknokentlerin işletmelere sağladığı temel faydalar:**

1. AR-GE çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama,
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri,
3. Üniversiteyle daha etkin AR-GE iş birliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme,
4. Benzeri AR-GE işletmeleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji,
5. Teknokent işletmelerinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferi ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

#### **Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:**

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin iş birliği imkânı,
2. İşletmelerle karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı,
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama,
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama,
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

#### **Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:**

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve / veya yenilikçi işletmelerin kurulması ve büyümesi,
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması,
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi,
4. Ülkenin uluslararası rekabet avantajı ve gücünün artması,
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak dijital işletme ortaya çıkıyor.

**Dijital işletme;** işlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan dijital işletmeler sürekli gelişiyor. Dijital işletmede süreç, ürün üretim veya sunum işlerinin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımla büyük veri yığınları arasından kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analizini uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı işletmelerde büyük önem arz etmektedir.

Dijital işletmeler, global organizasyona, fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerin kolaylaşmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder. Dijital hizmetlerin gücü ile yeni gelir kaynakları oluşturarak büyüme sağlayacak, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini geliştirip geleneksel iş yapma tarzlarını yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan kurumlar büyümektedir. Çünkü, dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ile yapay zekâ imkânları görme genişliği ve derinliği sağlar. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin ağırlığı artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit

fırsatta elde edilebildiği için iş yapma, iş kurmada para veya fiziki gücün önemi azaltılmaktadır.

### 9.11. Dijital Dönüşüm

Bilimsel ve teknoloji tabanlı gelişmeler, kurumların elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleştiriyor.

Bilgiyi dijital ortama taşıma, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanımı dijital dönüşümü hızlandırıyor. **Dijital;** sayısal verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterimi, **dijitalleşme** ise bilgiyi bir bilgisayarın okuyacağı şekle getirme, analog (benzer) veriyi bilgisayarla dijital veriye dönüştürmedir.

**Dijital / elektronik dönüşüm;** hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık ve girişimciliği dijital ortamda yürütme, hız ve tasarruf ihtiyacıyla, dijital teknolojiyle ticari faaliyet, süreç, ürün ve modellerin dönüşümüdür. Dijital dönüşüm, kayıtlı elektronik posta (KEP), e-tebligat, e-yazılım, e-fatura, e-arşiv, e-defter, e-beyanname, e-bildirge, e-devlet kapısı ve e-kimlik uygulamaları, elektronik belge yönetim sistemleri ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar. **Elektronik belge yönetim sistemi** iş sürecini kısaltıp zaman ve emek tasarrufu ile maliyetleri düşürmesiyle kurumların dönüşümünü cazip hale getiriyor.

Global ölçekte iş yapabilme ihtiyacıyla ortaya çıkan UBL (Universal Business Language / Evrensel İş Dili) formatı, e-faturalarda kullanımla beraber XML elektronik iş dokümanı formatları da geliştirilmiştir.

Akıllı ve neom şehir projeleri ve dijitalleşme odaklı teknolojiler, uzaktan eğitim ve çalışmayı, sanal ofisleri yaygınlaştırarak fiziki ofisleri küçültüyor, tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirmeyi zorunlu kılıyor. Kurumlar, uzman yardımıyla, nesnelerin interneti (IoT) ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırıp maliyetleri düşüren dijital dönüşüme büyük yatırımlarla iş yapma sistemine yeni yöntemler getirmektedir.

Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanlı teknoloji), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor. Bu gelişim beraberinde insanlığı tek merkezden yönetme ve çok şeyi değiştirecek teknopolik şirketler tehlikesini de getiriyor.

Sosyalleşmek için kullanılan online dijital mecralar, sosyal platformlarda içerik üretme, paylaşma, otomasyon sistemleri yeni bir ekonomik alanla birlikte doğuş sürecinde yeni iş, yeni meslekler oluşturuyor. Bu teknolojileri iş süreçlerine entegre etmek isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, veri bilimci, yazılım mühendisi, sosyal medya uzmanı ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi mesleklere kadro açıyorlar.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale gelmesiyle elektronik sistem üzerinden birçok iş ve işlem zamandan, mekândan bağımsız yapılmaktadır. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı zeminlerde kolayca işlenip aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getiriyor.

Dijitalleşmenin gelişimiyle kuruluşlar değer atfedilen birçok dijital varlığa sahip olmakta, piyasada bu ürünlerin alıcısı ve satıcısının olmasıyla yönetilmesi de gerekmektedir.

. **Elektronik belge yönetimi:** Kurum içi ve kurum dışı yazışmaların, belge ve bilgi alış verişinin standartlaştırılıp elektronik ortama aktarılması ve internet üzerinden bilişim teknolojileri ile anlık olarak yönetilmesidir.

. **Dijital işletme:** İşlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

. **Dijital varlık:** Dijital ortamda kullanıcıların sahip olduğu, dijital formda temsil edilen ve kendine özgü (görseller, animasyonlar, web siteleri, ses dosyaları, çizimler, resim, multimedya ve metin tabanlı dijital dosya) değerlerdir.

. **Know-how:** Bir kişi veya işletmenin, bir ürün, ürün yöntemi ve teknolojisi üzerinde sahip olduğu, gizli olarak ifade edilen, bir işin en iyi / kolay şekilde nasıl yapılacağını söyleyen bilgi veya ticari sırdır.

. **Dijital varlık yönetimi:** Bilişim teknolojileri yazılımı ile dijital varlıkların herhangi bir merkeze bağlı olmadan (NFT) depolanması, dağıtımı, aktarımı, aranıp bulunması için gerçekleşen yönetim görev ve kararlardır.

. **NFT (Non-Fungible Token / Nitelikli Fikri Tapu):** Dijital varlık kabul edilen ürünleri merkeziyetsiz bir sistemle tescil edilebilir ticari varlık haline getiren blockchain teknolojisi ile bir dijital defterde depolanan sertifika veya veri birimidir.

. **Metaverse (meta / sanal / paralel evren):** Bilgisayarlar ve artırılmış gerçeklik cihazlarla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları destekleyip bir araya getiren, çevrimiçi, içeriğini kullanıcıların oluşturduğu, kendilerini temsil etmek, birbirleriyle iletişim kurmak için avatarlar kullanarak hareket etmesini sağlayan dijital, sanal, paralel bir dünyadır.

. **Blockchain (blok zinciri) teknolojisi:** Bir otorite veya merkeze ihtiyaç duymadan verileri blok olarak gelişmiş şifreleme algoritmasıyla, birbirine bağlayarak kaydedip ağ üzerinde saklandığı kayıt teknolojisidir.

. **Yapay zekâ (Artificial Intelligence /AI):** Görevleri yerine getirmek için insan zekâsını taklit eden, topladığı bilgilerle algoritmik eğitim deneyimiyle öğrenmesine imkân tanıyan ve kademeli olarak kendini geliştirebilen sistemler veya makineler.

. **Yapay zekâlı robot:** Bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

. **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya dönük, niteliğine göre kayda alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgilerdir.

. **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişinin kendisiyle ilgili kişisel verileri hakkında bilgilendirilme, bu verilere erişme,

bunların düzeltilmesi veya silinmesini talep etme ve amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını öğrenme hakkıdır.

### **Dijital dönüşümün faydaları:**

1. İşlerin elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır ve takibi kolaylaşır.
2. Muhasebe kayıt işlemleri hızlanır, kâğıt, basım ve arşiv maliyetleri azalır.
3. Bürokrasi azalır, şeffaflık ile hesap verilebilirlik artar, görme genişliği ve derinliği sağlar.
4. Arşive ulaşım kolaylaşır, iş yükü hafifler, zaman ve iş gücünden tasarruf sağlar.
5. Paydaşlar, müşterilerle, tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
6. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişimini sağlar.
7. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kırılmasını sağlar.

Dijital dönüşümle gelecekte ulaşılmak istenen otomasyon kısa sürede gerçekleşmesi geleceğin mesleklerini belirsizleştiriyor.

**Endüstri 5.0:** 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler gelişiyor. Fabrika otomasyonunun ileri aşaması akıllı fabrika teknolojiyi üretim sürecine entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/ sanal/ paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token/ NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor. Bu gelişimi izleyenler, ürün, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını ihraç ederek dünyaya açabileceklerdir.

Ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturan yapay zekâya ABD, AB ve Çin, büyük yatırımlar yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke “millî yapay zekâ stratejilerini” açıklıyor. Her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geliyor ve global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil mevcut insan sonrası gelen nesiller bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü sonuçlar üreten bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlarının belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapıyor.

Teknoloji, dijital dönüşüm ve gelişim global ölçekte yönetim şeklini değiştiriyor, yeni bir devlet ve hukuk düzeni getiriyor. Her bilginin blok olarak, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla birbirine bağlanıp kaydedildiği, dağınık ve bir merkeze bağlanmadan işlem yürütülen veri tabanı teknolojisi olan **blockchaini (blok zinciri)** ve telekomünikasyonu geliştiren dijital dönüşümün önünde engel olan yerleşik kurum kültürü ve alışkanlıklarını değiştirerek yenilikçi teknolojilere hızla geçen kurumlar başarılı olurlar.

Dijital kapasiteyi geliştiren dijital teknolojinin yaygınlaştırılması ve dijital dönüşüm süreci, siber uyumda birbiriyle bağlantılı siber güvenlik araçlarında büyük sorunları da beraberinde getirmektedir.

### **9.12. Siber Güvenlik**

**Siber güvenlik;** kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar, kritik alt yapı, bilgi, işlev ve verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır. İnternet üzerinden espionaj (istihbarat, gizli bilgi) toplamaya dönük “ücretsiz yazılım” ile perdelenip maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Çünkü internetin görününenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı **Deep Wep** üzerinden siber operasyonlar yapılıyor.

Her sistem bir zafiyet içerir. Sanayinin gelişimi ile nesnelere interneti (IoT), siber saldırı, siber zorbalık, troll saldırıları ve phishing (oltalama, yemleme) yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık artıyor. Bundan kurtulmanın yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup, koruma tedbirlerini geliştirip siber caydırıcılığı artırmaktır. **Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma)** saldırıları için kurumda siber olaylara müdahale ekibi gerekir. Modern hayatın teknoloji ve internete bağımlı hale gelişiyle bu alanın güvenliğine jeomanyetik fırtınalar (güneş fırtınası) ve akımlar büyük tehlike oluşturmaktadır.

Bilişim sektöründeki gelişmeler her alana yayılıyor. Artan veri trafik yoğunluğu ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil mobil telekomünikasyon hizmeti) standartları geliştirilerek 6G'ye geçiş başlıyor. Bu teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlemin internet üzerinden yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların kullandığı hücresele ağlarda bulunan teknolojik alt yapıyı yeni kurallar ile yeniden yapılandırmak, tüm elektronik cihazları monitör ve televizyonları akıllı telefona bağlayarak çık hızlı internete giriş sağlanıyor.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi tekniklerle insan ve çevre bütünleşiyor, nesnelere birbiriyle haberleşerek insanlara hizmet sunuyor ve birçok sektörün dijitalleşmesiyle veriden veri üretimi atıyor. Siber güvenlik tehditlerinin artışı, klasik güvenlik tedbirlerine ek yeni güvenlik teknolojileriyle donatılması 6G ile mümkün olacaktır.

### **Siber güvenlikle ilgili kavramlar:**

- . **Siber saldırı:** Elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru görünümlü kötü amaçlı yazılım), zararlı kodlarla, planlı ve koordineli olarak simple (basit) ağlar, dipnet ve dipweb (maskeli kanun dışı internet) gibi network ağı üzerinden yapılan saldırı.
- . **Siber savaş:** Bir devletin başka bir devlete elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılıklı kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır.
- . **Siber güvenlik uzmanı:** Hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sistemini koruyan siber ağ ve bilgisayar uzmanıdır.
- . **Siber ordu:** Kamu kurumlarının ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber saldırılardan korumak

için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır.

. **Nüfuz casusu:** Dış güçlerce yetiştirilip, çıkarlarını koruması için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki elamanı, ajanıdır.

. **Algı yönetimi:** İnsan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne sevk etmek, duygu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir.

. **Psikolojik savaş:** Düşmanın düşünce, hisleri, gelenek ve inançları üzerine iletişim araçlarıyla baskıyla yürütülen savaştır.

. **Kimyasal savaş:** Kimyasal maddelerin zehirleyici özelliğini insanda fiziki ve psikolojik tahrip etme kullanmadır.

. **Biyolojik savaş:** Bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajan ve zehirli maddelerle canlıları öldürmedir.

. **Nükleer savaş:** Düşmana zarar vermek için toryum, uranyum gibi nükleer silahların kullanıldığı ve konvansiyonel savaştan farklı olarak kısa zaman içinde çok daha geniş alana daha fazla zararın verildiği savaş türüdür.

. **Yapay zekâ (AI):** İnsan zekâsını taklit eden ve topladıkları bilgilerle kendilerini iyileştirebilen, deneyimden öğrenme, yeni girdilere uyum sağlama ve insan benzeri görevleri gerçekleştirmeyi mümkün kılan sistem veya makineler.

. **Yapay zekâlı robot:** Bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanıp tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

. **Cyborg (biyolojik ve yapay):** Elektronik, mekanik veya robot kısımları olan yarı insan yarı robot varlıklardır.

. **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneği ve sosyal medyayı çözümlenme, yorumlama, iletleri doğru anlama, zararlarından kurtulup faydalarını artırmaktır.

. **İnternet korsanı (hacker):** İnternet üzerinden, teknik bilgi ve yeteneğiyle programların kodlarına ulaşarak onları kıran, içerik sahibi çeşitli kişi ve kurumların verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir.

. **Sosyal medya:** Kullanıcı kişilerin internet üzerinden ürettikleri içerik, bilgi, diyalogların basit, anlık, çift taraflı ve eş zamanlı paylaşımını, ulaşımını sağlayan çok yönlü yeni bir iletişim ve medya şeklidir.

. **Metaverse (meta / sanal / paralel evren):** Bilgisayarlar ve artırılmış gerçeklik cihazlar aracılığıyla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları destekleyip bir araya getiren, çevrimiçi, içeriğini kullanıcıların oluşturduğu, kendilerini temsil etmek, birbirleriyle iletişim kurmak için avatarlar kullanarak hareket etmesini sağlayan dijital, sanal, paralel bir dünyadır.

. **Avatar:** İnternette çeşitli web sitelerinde kullanılan kişilerin küçük boyutlu görselinin bulunduğu küçük pencere.

. **Siber suç:** Kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve buna bağlı verileri ve / veya kullanıcılarını hedef alıp onurunu zedeleyen, fiziki, zihni doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

. **Siber zorbalık:** Utanç verici kaba davranış küfürlü konuşma ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorum, izinsiz fotoğraf paylaşımı, e-posta, web siteleri, sosyal ağlarla mesajlaşmaları kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.

. **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya dönük, niteliklerine göre kayıt altına alınıp depolanan, işlenen her türlü bilgidir.

. **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetini koruma, kişiliğini serbestçe geliştirebilme, temel hak ve hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi sırasında korumadır.

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi, tecrübe, askeri imkân ve kabiliyetleri ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle diğer ülkeleri sömürüyorlar. “Muhabere (iletişim) olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya ile topladıkları bilgiler ve nüfuz casuslarıyla hâkimiyet sürdürmektedirler.

Sosyal medyayı kontrol eden, komplo (gizlice yürütülen plan, iş) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güç ve çeteler Covid-19 bir laboratuvar modifikasyonu ürünü ile insanlığa bir operasyon ile tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar. Günümüz teknolojisinde sosyal medyada farklı insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötü yönde kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Burada önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde tedbir ve kuralların geliştirilmesi esastır.

Yapay zekânın internet sitelerinde kullanıcının kimliğini tespit etmeye yarayan güvenlik duvarını aşabilen teknolojik gelişim, savunma sistemlerini daha önemli hale getiriyor.

#### **Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri:**

1. Güvenlik zafiyetlerine karşı sistemi sürekli tarama ve güncel tutulması,
2. Yönetici ve çalışanların siber güvenlik farkındalık programları ile bilinç düzeylerinin artırılması,
3. Kurum networkü (ağı) üzerindeki her türlü aktiviteyi kaydederek verilerin yedeklenmesi,
4. Güvenlik duvarı oluşturularak ağ güvenliğinin sağlanması,
5. Orijinal parolalar oluşturulması ve bilinmeyen e-postaların engellenmesi,
6. Kullanıcı eğitimi ve farkındalığı,
7. Risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararları simülasyonlarla test edilmesi,
8. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve millî ürünlerin tercih edilmesi.

Kullanıcı ve gizlilik sözleşmesiyle hissedilen güvenlik kaygısı, “kişisel veri güvenliği”, “mahremiyet” konuları, toplumda onay ve kabul görme, sosyal statü kazanma, saygınlık ve tanınırlık isteğiyle sosyal medyada yapılan paylaşımlar bir veri tabanına kaydedilip izlenmektedir. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı platformlarda kolayca işlenip aktarılabilmektedir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismarı da getirir.

İnternette birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunulurken kargaşa ve bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Popüler sosyal ağlar, bedava uygulama programları takipçi ve kullanıcılar üzerinden bir gözetleme ekonomisi oluşuyor. **Gözetleme ekonomisi**; internet tabanlı akıllı uygulamalarla sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunu girişimcilere satışıyla ortaya çıkan ekonomidir. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı “anlık yaşamaya” başlıyor. İnternet ve akıllı telefonlar, kullanıcıların önüne dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımlar çok hızlı şekilde bilgi ve görseli getiriyor. Kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen insanın gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanın bugün farklı olacağı için internet tabanlı okuma, yazma ve öğrenmeler eskiye göre farklı olacaktır. Bilgi çağının temel özelliği olan hızın, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

**Sosyal medyanın faydaları**; (1) dünyadaki gelişimi yakından görmek, (2) her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşım (3) kesintisiz karşılıklı iletişim sağlanması ve kişinin kendini karşı tarafa daha iyi ifade edebilme (4) alışveriş imkânı, (5) kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi, (6) bir fikri, buluşu hızlı şekilde yama ve toplum faydası olan projelere destek sağlanması, (7) geniş kitlelere ürün satma imkânı ve (8) teknolojiyi yakından takip etmek.

Web tabanlı, mobil uygulama ve mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi bir hizmetten oluşan veya çevrimiçi birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı internet ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. **Bağımlılık**; biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak madde kullanımıyla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanma isteğinin önüne geçilememesi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve interneti kullanmadığında gergin davranışların olması, teknoloji ve sosyal medya bağımlılığıdır. Bundan kurtulmanın yolu dijital detokstur. **Dijital detoks**; kişinin akıllı telefon, televizyon, tablet, bilgisayar cihazları ve sosyal medya sitelerini kullanımdan kaçınma, arınma, temizlenmeyi sağlayacak bir süreci ifade eder.

Sosyal medya kullanımıyla artan elektronik ortamda elektronik / sanal / siber zorbalığı önleme çalışmaları artmaktadır.

#### **Siber zorbalık davranışları:**

- 1. Dedikodu:** Kamuoyunda spekülasyon oluşturma, çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapmak.
- 2. Dışlama:** Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
- 3. Taciz:** Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
- 4. Takip:** Her an izlendiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
- 5. Trollemek:** Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabotaj.
- 6. Olumsuz yorumlar:** Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
- 7. Saygısızlık:** İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
- 8. Sahte Hesap:** Kurban adına sahte hesaplar oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
- 9. Kandırma:** Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlamaya ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
- 10. Manipüle:** Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, bazı insanları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük sosyal medya bağımlısı kişileri online çeşitli eğitimlerle mankurlaştırarak istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelim tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alandaki değişimin hemen çözülemeyişi zararları büyütüyor. Kötü niyetliler sahte profillerle siber operasyonlarını komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltıyorlar.

#### **Sosyal medyanın zararları:**

1. Mantıklı düşünme, akıl yürütme becerisini zayıflatıyor, bağımlılığı artırıyor ve depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
  2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor, mahremiyet duygusunun gelişimini engelliyor ve bencilleştiriyor.
  3. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve kötüye kullanımını artırıyor.
  4. İş hayatında performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürüyor ve insanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.
  5. Otoriter rejimlerin dijital tetikçi kullanımına imkân veriyor.
  6. Sosyal medya hızlı, çok tüketilen ve sürekli yenileri aranan, içeriğin değiştiği bir mecra olarak kendine bağımlı yapıyor.
  7. Sürekli olumsuzluk paylaşımı ve bunun yeniden üretimi belirli bir zaman sonra bıkkınlık ve merhamet yorgunluğu getiriyor, insanlar bundan da bıkararak uzaklaşıyor, umut veren alanlara tekrar yönelim başlıyor.
  8. Birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunulmuş bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itiliyor.
  9. Toplumsal hayattan uzaklaştırıyor, duygulara yönelik kışkırtmalar, bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber hızla yayılıyor.
- Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiminin kabulüyle bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanma ve verimliliği için ihtiyaca bağlı yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

#### **Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları:**

1. Siber âleme kanuni düzenleme getirilmeli, data (veri), sosyal medya ve finansal okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlakla uygun içerik üretilmeli, her bilgi ve habere şüphe ile yaklaşılmalı, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
6. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.

7. Sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe müsaade edilmemelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya kuruluşlarının şirket yararı ile kamu yararı çatıştığında kamu yararını öne alan düzenlemeler getirilmelidir.
10. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtmaya ve kaldırıma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarında paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli kişi veya kuruluşlarca veri toplama programı (casus yazılım) ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir. Bir bilgisayarda, web tarayıcısındaki bir uygulama veya cihazda bulunan bir mobil uygulama ile bilgi ve onay almadan yüklenen **casus yazılımı**la internette gezinme, satın alma bilgileri, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgileri elde edilerek kötüye kullanılmaktadır.

Bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da ele geçirdiği her fırsatı kendi maddi çıkarları için kullanabilir. Kendi içlerinde; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hacker'ı, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalama ve intihali hem ahlaki değil hem de suç olabilmektedir. Bu alana ait olan **internet ahlakı**; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılabileceğini bildiren bir kavramdır. Yapılan herhangi bir paylaşımın, milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranmalıdır. Erkeğin egemen olduğu ve ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

Yeni iletişim teknolojileri sürekli gelişimi kişileri, devletleri ve iletişimi, değiştirip elektroniklemektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran ve birçok açıdan dönüştürüp değiştiren mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapar zekâ, robot ve sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişmeler, daha önce kas gücü ve yoğun emek ile yapılan işlerin yerini almaya başlamıştır.

**Teknolojinin temel özellikleri**; teknoloji gelecek yönelimlidir, insan potansiyelini genişletecek eylemleri kapsar, toplum ve kültürü geliştirir, insan ihtiyaç ve isteklerine cevap verir, teknolojiyi insan geliştirir ve kullanır. İletişimdeki gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, enformasyon ve bilgi akışını büyütmede, toplum hayatının sosyal ve kültürel boyutunu da yeniden yapılandırmaktadır. İnsanları birbirine yaklaştırıp farklı özelliklere sahip kültür ve toplumların etkileşime girmesi, toplumsal değişimi hızlandırmaktadır.

Teknolojiye aşım bağımlılık, insanlığın günümüze kadar geliştirdiği kültürü teslim alarak **teknopolisi** dönüşmektedir. **Teknopolisi**; teknolojinin kutsallaştırılması; teknolojiye bir şahsı manevi kazandırıp bütün bir insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen bir güç olmaktadır. **Starlink** (sığırcık kuşu) teknolojisi; ABD uydusu şirketi tarafından uydusu interneti erişimi sağlamak üzere inşa edilen uydusu takımıydızi yer istasyonları ile birlikte çalışarak seri şekilde üretilen binlerce küçük uydudan oluşuyor. Şirket, bazı uyduları keşifler ve bilim için kullanmak, bazı uydularını ise ordulara satmayı da planlamaktadır. Ayrıca buradan hedef kitlelere bedava internet sunmayı planlamaktadır. Bedava peynir, fare kapanında olur. Ucuz etin yahnisi olmaz.

Toplumsal hayatın giderek karmaşıklaşması ve sürekli yeni meslek çeşitlerinin doğması, eski ve yeni tüm meslekler için birtakım düzenlemeleri gerektirmekte ve böylece her meslek için ahlaki ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir.

**Yeni iletişim teknolojilerinde kabul gören ahlak ilkeleri**; (1) insan ve toplumun daha iyi şartlarda yaşamasına katkı (2) zarar verici davranışlardan kaçınmak, (3) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (4) dürüst ve güvenilir olmak, (5) sadece izin verildiği sürece bilgileri otomatik işleme tabi tutulmuş kaynaklara erişim sağlama ve (6) gizlilik ilkesine saygı gösterilmesi.

**Bilişim Mesleği Ahlak İlkeleri Belgesi**; bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir: (1) toplumun ve bireylerin güvenliğini, sağlığını ve esenliğini gözetir, (2) adil, dürüst ve güvenilir olup tüm insanlara karşı hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit davranır, (3) insanların özel yaşamına, saygınlığına ve sahiplik haklarına saygı gösterir.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içeriğin asıl kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değildir.

Bilginin zaman ve mekânı aşarak sınırsız paylaşımı ilkesi, bilgi ve iletişim hürriyetini etkilerken diğer yandan özel hayatın gizliliği ve kutsallığı, güvenlik ve mahremiyetiyle çatışabilmektedir.

**İnternet ortamında kullanıcıların temel hakları**; (1) özel hayatın gizliliğinin korunması hakkı, (2) kişilik haklarının ihlal edilmemesi ve kişisel verilerin korunması hakkı, (3) internette lekelenmeme hakkı, (4) internette düşünce ve fikir ifade edilmesi hakkı, (5) internet yoluyla yönetime katılma hakkı ve (6) internet üzerinden hak arama ve şikâyet hakkı.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir "dijital vatandaş" olmaya yöneltmektedir. **Dijital vatandaş**; bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru



ahlaki davranışı teşvik eden insandır. İnsanların daha çok çevrimiçi iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma gerçek hayattaki gibi siber ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde hareket etmeleri gerekir.

Ücretsiz hammadde olan verilerin makine zekâsıyla üretim süreçlerinde işlenerek kişinin şimdi, yakın zamanda ve daha sonra ne yapacağı tahmin edilerek bir ticari ürün haline getiriliyor. Bu tahmin ürünleri **davranışsal vadeli piyasalar** denilen yeni bir tür pazarda alınıp satılıyor bu veri ticaretinden büyük kârlar elde ediliyor, sömürü veri üzerinden yürütülüyor. Devlet, toplumu siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ileri bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlar artıyor bununla işletme ve ülke düzenlerine saldırılar yapılabiliyor.

İstihbarat birimleri, İHA (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel uygulamalara imkân veren işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile bilgi toplayabiliyor, siber saldırılara; uçak, helikopter düşürülebilir, otomobiller uzaktan erişim yoluyla kontrol edilebilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir.

Siber saldırılar, dijital ekonomi ve her tür dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel unsur **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet sebebiyle siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artmaktadır.

Ahlaktan mahrum, bilgi üreten otoriteler klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebiliyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalashnikov'ları olabilir. İnternet hâkimiyeti ve gelişen yapay zekâ alanlarına sorumluluk ve ahlaki kodların yerleştirilmesi gerekiyor. Evet, "eğri ok ile doğru hedef vurulmaz" insani ve ahlaki değer gözetmeyen meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Mobil telefon, bilgisayar ağları kullanılarak işlenen suç olan siber suçu diğer suçlardan ayıran özelliği bir bilişim sistemi üzerinden işlenmesidir. İnternette dolandırıcılığı önlemek için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim verilmeli, alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalıdır.

#### **Siber suç türleri:**

1. E-posta ve internet dolandırıcılığı, kişi ve kurumlara ait verilerin çalınması ve satılması.
2. Kimlik dolandırıcılığı (kişinin fiziki ve davranış özelliklerini ifade eden biyometrik bilgilerin çalınması ve kullanılması).
3. Finans veya kart bilgilerini çalma ve kripto para madenciliği saldırıları.
4. Siber gasp (saldırı tehdidinde bulunularak para istenmesi) ve fidye yazılımı saldırıları.
5. Siber casusluk (korsanların kişi, işletme veya devlet verilerine sızması).
6. Kanunla korunmuş telif hakları ve bir yazılımın izinsiz kullanımı.
7. Korkutma, tehdit, hakaret, siber terörizm ve siber savaş.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla ilgilenir. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Bunlar, Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade ediliyor.

Gelişmiş ülkeler, millî güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelere bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yaparlar. Siber saldırıya maruz kalan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar. "Derinlemesine veya çok katlı savunma" olan "defense in depth", bir kurumun bilgi güvenliğini sağlamak için birden çok güvenlik tedbirinin koordineli kullanılmasıdır. Bu savunma ile saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırganın işini zorlaştıracak, hedefe varmada geçen süreyi artıracaktır.

Millî yazılım, donanım ve cihazlarla dışarıdan erişimle çevirim içi siber saldırıyı engellemek caydırıcılığı artırır. Kişi ve kurum bilgilerinin siber ortamda, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla verilerin büyük kısmı dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi her kişi ve kurumun siber savunmada mahir olmasını zorunlu kılmasıyla, kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitimi önemli hale gelmektedir.

Güvenlik kameraları kişi ve nesnelere elde ettiği görsel kayıtları teknolojiyle analiz ederek toplum güvenliğini sağlıyor.

#### **Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Karar verme nedir ve karar verme faaliyetinin özellikleri nelerdir?
2. Standart ve standardizasyon nedir? Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar nelerdir?
3. Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar nelerdir?
4. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir ve Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
5. Helal belgesi ve Kosher belgesi nedir?
6. Kalitenin faydaları ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
7. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?

8. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği nedir?
9. İnovasyon nedir ve çeşitleri nelerdir?
10. Amaçlara göre yönetim nedir?
11. Kendi kendine yönetim nedir?
12. Zamanı ve zaman yönetimi nedir?
13. Stres nedir ve stresle başa çıkma yöntemleri nelerdir?
14. Stresin sebep olduğu sağlık problemleri nelerdir?
15. Stratejik yönetim nedir ve temel özellikleri nelerdir?
16. Kriz yönetimi nedir ve krizi fırsata çevirmenin yolları nelerdir?
17. Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları nelerdir?
18. Bilim ve bilgi nedir?
19. Dijital (elektronik) dönüşüm nedir ve elektronik dönüşümün sağladığı faydaları nelerdir?
20. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
21. Sosyal medyanın fayda ve zararları nelerdir?
22. Sosyal medyanın zararından korunma yolları nelerdir?
23. Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar nelerdir?
24. Siber suç nedir ve türleri nelerdir?

## 10. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II

### 10.1. Etkili ve Güzel Konuşma

Etkili konuşma günümüz iş ortamında önem kazanan ve öne çıkan konulardan olmuştur.

Konuşma ve yazmanın temel amacı çoğu zaman bir fikri, düşünceyi, duyguyu, bilgiyi aktarmak ve dinleyicinin görüş ve davranışını değiştirmek, onu bir konuda ikna etmektir.

**Etkili konuşma;** dinleyicilere ulaştırılmak istenen bilgi ve mesajların en etkin ve verimli şekilde ulaştırılması ve onlar üzerinde konu ile ilgili fikir değişikliğini oluşturmaya çalışmaktır. Konuşulacak metni yazmak, düşünceleri organize etmek açısından büyük fayda sağlar. Düşünceleri organize etme sürecinde konuyu belirlemek, açıklamak, destekleme ve delil getirme aşamaları izlenebilir.

Dinleyicilerin eğitim, sosyal ve kültürel yapısına uygun olan içeriğin seçilmesi gerekir. Muhatapların ilgi duymadığı veya giderek ilgilerini kaybedecekleri bir içerikten uzak durulmalıdır. Konuşmanın içeriği, amacı gerçekleştirmekle sınırlı tutulmalı, katkısı az olacak veya hiç olmayacak konulara konuşma içeriğine dâhil edilmemelidir.

Konuşma hazırlandıktan sonra, mümkünse küçük bir grup önünde deneme yapılmalı, tespit edilen hatalar giderilmeli ve dinleyicilerin yaptığı eleştiriler değerlendirilmelidir. Bunun için bir yöntem de kendini konuşurken hayal etmek, bir ayna karşısında konuşmaktır.

#### **Güzel ve etkili bir konuşmanın ana ilkeleri:**

1. Konuşmanın bir planı olmalıdır,
2. Konuşmanın bir konusu ve amacı olmalıdır,
3. Konuşma konusu seslenilecek kişi veya kişilere uygun olmalıdır,
4. Konuşmada bütünlük olmalı, konuşurken konu gereksiz ayrıntılarla dağıtılmamalıdır,
5. Konuşma ilginç ve inandırıcı olmalıdır,
6. Konuşma çelişkili düşüncelerden uzak olmalı, bilgi eksikliği ve yanlışlığı olmamalıdır.
7. Konuşma, gerekliyse verilecek örneklerle zenginleştirilip anlaşılır kılınmalıdır,
8. Konuşmada duygu ve düşünceler sürükleyici şekilde aktarılmalıdır.

#### **Etkili konuşmanın teknikleri:**

**1. Konuşmaya zamanında başlamak.** Bir konuşma yapmak gerekiyorsa, daha sonra değil, zamanında işe başlanmalıdır. Hazırlanmak için ne kadar çok zaman olursa, kişi kendinden o kadar emin olur.

**2. Dinleyicileri iyi tanımak.** Kime konuşacağı muhatap kitle hakkında bulunabildiği kadar bilgi toplamak gerekir. Dinleyicilerin ortak özellikleri, eğitim ve kültür düzeyleri nasıldır? Bu tür sorulara ne kadar çok cevap bulunabilirse, konuşma onların duymak isteyeceklerine o kadar çok odaklanabilir.

**3. Orijinal olmak konusunda endişeye düşmemek.** Heyecanlı ve kalpten gelen bir konuşma yapılırsa ve söylediklerinize inanırsanız, seçtiğiniz konu hakkında konuşan ilk veya 15. kişi olmanız fark etmez. Tüm orijinalliğiniz sesiniz ve hitabınız olur.

**4. Basit ve sade olmak.** Kısa ve öz bilgi parçacıkları, dinleyicilerin konuyla ilgili söylenenleri daha kolay algılamalarını sağlar. Aşırı ayrıntı konunun bütününe göstermede bir engel olabilir.

**5. Onlara bir fırsat sunmak.** Dinleyicilerin sorunlarına çözüm bulun; onların düşünce ve hareket şekillerini zorlayacak bir iddia öne sürülüp veya onlara yeni bir şey öğrenme fırsatı sunulmalıdır. Konuşmayı, sunulan fırsatın çevresinde şekillendirilir.

**6. Bir diyalog kurulmalı.** Yapılan işi ‘bir konuşma yazmak’ şeklinde düşünmemek gerekir. Bunu, konuşmacı ile dinleyici arasında bir diyalog oluşturmak olarak değerlendirmelidir.

**7. Dinleyiciyi konuşmanın içine almak.** Diyalog hissini oluşturmak için dinleyicilerle karşılıklı etkileşimde bulunmak doğru olur. Onlara soru soru yönelterek, konuya odaklanmaları sağlanabilir.

**8. Konuşmacının kendisini dinlemesi gerekir.** Konuşmanın kulağa nasıl geldiği, nasıl okunduğundan her zaman daha önemlidir. Konuşma göze değil, kulağa hitap edecek şekilde yapılmalıdır.

**9. Prova yapmak:** Konuşma mümkün olduğunca sık prova edilip sürekli tekrarlanmalıdır. Böylece, eksiklikler giderilerek mükemmel bir sunum gerçekleşir.

**10. Eğlenceli hale getirmek.** Konuşmayı oluşturma sürecinin kolay, rahat ve zahmetsiz geçmesine itina gösterilmelidir. Süreç eğlenceli kılınırsa, bu durum konuşmaya da yansır ve etkin ve verimli bir sunum yapılmış olunur.

Konuşmayı etkileyen; sesin çıkışı, dinleyici, hazırlık, enerji, tarz ve akış olarak birçok faktör bulunmaktadır.

#### **Konuşmayı etkileyen faktörler:**

**1. Sesin Çıkışı:** Güzel ve etkili konuşmada önemli bir konu sesin mükemmel çıkışıdır. Sesin mükemmel çıkışı ses çıkışı ile nefesin kullanımı arasında başarılı bir uyum oluşturulmasını gerektirir.

#### **Düzenli sesin dört temel özelliği vardır:**

1. Sesin işitilme yüksekliği
2. Sesin hız düzeyi
3. Sesin hoş gitme / tını düzeyi,
4. Sesin değişirlik / bükümlülük düzeyi,

Bazı insanların sesleri bir, iki metre mesafeden bile zorlukla duyulabilmektedir. Böyle bir sesle yapılan konuşmanın anlaşılabilirliği son derece zordur ve dinleyiciler dinlerken psikolojik gerginlik içerisine düşerler.

Ses dinleyiciler tarafından işitilebilecek kadar yüksek düzeyde olmalıdır. Normal ses kalabalık kitlenin en uçtakine ulaştırılacak

kadar yüksek çıkmalıdır. Buradaki yüksek sesin bağırma dönüşmemesine dikkat edilmelidir. Bu anlamda eğer mikrofon kullanmıyorsa özellikle konuşma yapılan topluluğun büyüklüğüne dikkat edilmelidir. Sesin yükseklik ayarı salonun büyüklüğüne göre ayarlanmalıdır.

**2. Dinleyici:** Konuşmaların dinleyen kişilerin seviyesinde olmalı hem konuşmacı anlatmak istediklerini anlatabilmeli ve hem de dinleyenler konuşmacının anlatmak istediğini anlayabilmelidirler. Konuşmanın yapılacağı ortam, anlatmada kullanılan donanımlar, malzemeler ve konuşmadaki ki zamanlama da etkili konuşmayı destekleyici faktörlerdir.

**3. Hazırlık:** Konuşmacı konuşmaya ne kadar hazır olursa, o kadar rahat konuşacak, kendine güveni artacağı için heyecanını da yenebilecektir.

**4. Enerji:** Konuşmacıdaki duygu, ses ve vücut dili enerjiyi yansıtır. Duygu, dinleyicilere karşı konuşmacının beslediği hissi ifade eder. Ses ise konuşmacıda en önemli temel özelliği yansıtır. Konuşmacı sesini öyle bir ayarlamalı ki, konuşma sonuna yetiştirilebilsin. Tonlama ve vurguların yerinde ve zamanında olması gerekir. Sözcükler arası geçişlerini mutlaka birbirleriyle bağlantılı olarak yapması gerekir. Duruma ve ortama uygun olarak zaman zaman sesin arttırılıp ve azaltılması gerekir. Bunları yaparken mutlaka tabi olmak ve yapmacık hareket ve seslerden uzak durmak gerekir. Konuşma anında vücudun aldığı hal de önemlidir. Tüm gözlerin konuşmacı üzerinde olduğu bir zamanda vücudun mesaj vermesi önemli hale gelir. Konuşanın beden dili el-kol hareketleri, duruş şekli ve yeri, gözlerin hareketleri dinleyicinin gözetimi altında olduğunu unutmamak gerekir.

**5. Tarz ve yansıtma:** Tarz kişiye özgü özel bir durumdur. Konuşmacının kendi tarzını şekillendirerek geliştirmesi gerekir. Konuşmada biraz duygulara hitapla oluşturulacak his ve heyecan konuşmanın etkisini artırır.

**6. Akış:** Konuşma rast gele değil belirli bir plan dâhilinde sürdürülmelidir. Konuşmanın hızı, duraksama, bekleyiş veya gereksiz ara verme konuşmada insicamı bozar. Konular çok hızlı ve çok yavaş olmamalı insanların takip edebileceği ve algılayabileceği bir şekilde akış hızı ayarlanmalıdır.

## 10.2. İş Görüşmesi

İşe uygun personel seçebilmek için; **ön kabul**, (1) işe alma testleri, (2) görüşmeler, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar gibi altı aşamalı bir süreçten geçmek gerekir.

Buluşma, röportaj, müzakere veya görüşme olarak da ifade edilen **mülakat**; bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgileri toplama ve adayın gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan bir yöntemdir. İş hayatında, görüşmeyi iş arayan eleman açısından bir iş başvurusu olarak değerlendirmek, işe alan işveren açısından işe alma, personel seçme, terfi ve değerlendirme faaliyeti olarak görmek gerekir.

İş aramada, kişi seçmede ve çeşitli araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme veya mülakat; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişinin sorulara cevaplar verdiği amacı belirli bir söyleşidir.

Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Mülakat, bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir.

Personel seçme açısından mülakat, bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanmasında ve aynı zamanda adaya da gelecekte çalışacağı muhtemel işletme hakkında bilgilendirilmesini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.

Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama faaliyeti haline getirir. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve bilgiyi, veriyi ulaşma yolu olarak ifade edilir.

Görüşmelerin karşılıklı olarak görüşme yapılacak kişiyle aynı mekânda sözlü olarak yapılabileceği gibi ses ve resim iletebilen araçlarla, sağır ve dilsizlerin özel işaretleri kullanma yoluyla da yapılabilir.

Görüşmede amaç; raporlar, dokümanlar, istatistikî raporlar gibi somut veriler elde etmektir.

Görüşmelerde görüşmeci hem görüşme sırasında iş birliğini sağlamalı hem doğal olmalı hem de yargılamalardan kaçınmalı ve kendi fikirlerini görüşme süresince beyan etmemelidir. Görüşmecinin bir diğer rolü ise görüşme yapacağı kişi ile iş birliği yaparak onu sorulara ciddiyetle cevap verme konusunda, karşıdaki kişinin kendisine yöneltilen soruların doğru anlamasını sağlayıp soru ile ilişkili cevaplar vermek üzere onu motive etmektir.

Görüşmecinin; görüşme yapılacak kişi hazır olduğunda görüşmeye başlaması, ulaşılmaması zor kişilerle ilişki kurma konusunda yetenekli olması, görüşmenin gizlilik kuralına bağlı kalması, kişinin verdiği cevaplar üzerine herhangi bir değişiklik yapmaması ve görüşme sırasında kendi hakkında benzer bir olay anlatmaması gerekir.

İş hayatının vazgeçilmez parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı mülakatlar.

### Mülakat türleri:

**1. Kişisel görüşmeler;** görüşmeci ile cevaplayan yani görüşme yapılan kişi haricinde kimsenin görüşmede bulunmadığı türdedir. Kişiyi özel bilgilere daha çok ferdi görüşmelerde ulaşılır. Ancak diğer taraftan ferdi görüşmelerde edinilmeyen bilgilere de grup görüşmelerinde ulaşılabilir. İş görüşmeleri kişisel görüşmeler içerisinde değerlendirilmektedir. Seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri yani mülakatları iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

**2. Grupla görüşmeler;** ortak bir problem çevresinde toplanmış, oluşan etkileşimle sorulara cevap verecek grupla yapılır. Görüşme esnasında görüşmeci de gruptaki kişilerin görüşmenin gayenizden uzaklaşmadan ilerlemesini sağlamak ve not almakla

görevlidir. Grup içerisinde konuşulduğu için herkes birbirinin konu hakkındaki düşüncelerini öğrenir. Grupla görüşmenin sınırlılığı, grup içindeki birkaç kişinin fikirleriyle ters düşmek istememeleri veya grubun taraflı davranmasıyla geçerliliğini kaybedebilir.

**3. Görüşülme istenen kişiye göre görüşme:** Çoğu geniş kitleleri ilgilendiren belli konularda görüş bildirmek için liderlerle yapılan, ayrıntılı teknik konularda bilgi almak için uzmanlarla yapılan ve genel bilgi veya tutum ve davranış öğrenmek için halkla yapılan görüşmeler olarak üçe ayırmak mümkündür.

**4. Görüşmelerde uygulanan kuralların katılığına göre yapılaşmış / formel, yarı yapılaşmış / yarı formel ve yapılaşmamış / enformel görüşmedir.** Yapılaşmış görüşmelerde tüm sorular önceden detaylıca düşünülmüştür. Bu tür görüşmelerde görüşmeciler herkese aynı soruyu neredeyse aynı kelimeler kullanarak yöneltirler ve dolayısıyla görüşmecinin sınırlı bir özgürlüğü olduğu bilinir.

Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır.

İş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir olan **stres mülakatı**, personel adayının stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılan mülakattır. Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Görüşme formlarının hazırlanmasında bazı hususlara dikkat etmek gerekir.

**Görüşmenin hazırlanmasında dikkat edilecek konular:**

1. Kolay anlaşılabilir soruların yazılması,
2. Odaklı sorular hazırlama,
3. Açık uçlu sorular hazırlama,
4. Kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma,
5. Alternatif ve farklı tür sorulara yer verme,
6. Soruları mantıklı bir şekilde düzenleme,
7. Görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlanmalı, görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım takip edilmelidir. Görüşmenin sanata dönük bir beceri olduğu da dikkate alınırsa dikkat edilmesi gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

**Görüşmenin sanat boyutu:**

1. Görüşme sorularında konuşma akışına göre değişiklikler yapma,
2. Soruları konuşma tarzında sorma,
3. Görüşülen kişiyi teşvik edici olma ve ona geri bildirimde bulunma,
4. Görüşme sürecini kontrol etme,
5. Tarafsız olma ve empatik davranmadır.

Bilgilerin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplamayı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

İşletme yönetiminde, işletmeye çalışan seçme, atama, terfi, yer değiştirme, görevlendirme gibi tüm eleman seçimleri görüşme / mülakat yoluyla gerçekleşir. Mülakat teknikleri öğrenilip uygulanırsa hem seçene hem de seçilene büyük kolaylık sağlar.

İş bulmak ve çalışmak isteyenlerin ilk ve en önemli aşaması iş için işverenle yapılacak görüşmedir. İşe alınmada işveren üzerinde iyi bir izlenim bırakmaya bağlıdır.

**Mülakatı planlanma süreci:**

- 1. Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toplama
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihni olarak sürece hazır olmasıdır.
- 3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinlemesi ve cevap vereni motivasyonudur.
- 4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.
- 5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcaklığına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceği, iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında dikkat edilmelidir. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansıtılabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme, işveren veya şirket yöneticileriyle işe başvuran adayın dakikalar süren bir oturumda adayın geçmişi, kişiliği, bilgi birikimi, akademik başarıları ve kariyer hedefleri gibi konuları gözden geçirdikleri toplantıdır. Görüşme, süresi, başvuran aday sayısına ve kuruluşun işe alma veya görevlendirme politikasına bağlı olarak değişebilir. Görüşme, aynı zamanda başvuran adayın kuruluşun çalışma anlayışı, iş öncelikleri, yönetim politikası ve yöntemleri konusunda fikir edinmesini sağlar.

**Kuruluşların çalıştıracağı elemanlarda arayacakları temel özellikler:**

1. Güvenilir ve dürüstlük
2. Eleştirel düşünme ve sorun çözme becerileri,
3. Kendine güven ve kendi kendini motive edebilme becerisi,
4. Grup çalışması ve insanlarla iletişim becerileri,
5. Öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
6. Ahlaki değerler,
7. Profesyonellik,
8. Liderlik,
9. Uyumlu ve sempatik,

İş için görüşmeye gitmeden önce iş için başvurulacak kurum veya şirket ile girmek için başvuru hakkında etraflıca bilgi toplanmalı. Bu konularda ne kadar bilgi sahibi olursa, bilgi ve beceriler istenilen iş arasında o kadar iyi bir bağlantı kurabilir ve işe uygunluk o kadar etkili bir şekilde kanıtlanabilir.

Görüşmeye gitmeden önce istenilen işte ücretin yaklaşık ne kadar olduğunu araştırmak; bu konuda sendikalar, meslek odaları veya benzer işlerde çalışan tanıdık insanlardan bilgi alınabilir.

İş başvurularında öncelikle başvuru formu doğru ve düzgün bir şekilde doldurmak için nüfus cüzdanı, özgeçmiş ve gerekli olabilecek diğer belgeler el altında bulundurulmalıdır.

#### **İş başvurusunda istenilen belgeler:**

1. Özgeçmiş (CV)
2. Başvuru formu,
3. Gerekli ise açıklayıcı mektup,
4. Diploma,
5. Kurs ve eğitimlerle ilgili belge ve sertifikalar,
6. Askerlik belgesi,
7. Referans mektupları,
8. Varsa sürücü belgesi,

#### **İş görüşmesinde sürecin akış seyri:**

1. Görüşmeye gitmeden önce temiz, rahat ve ağırbaşlı kıyafetler seçilmesi ve görüşmeye zamanından on veya on beş dakika önce gidilmesi uygun olur.

2. Görüşme öncesi odaya girmeden önce giyilmişse ceket düğmelenmeli, vaziyet görüşmeye uygun olmalıdır. Görüşmeyi gerçekleştiren kişi ile tanışırken dostça davranmak, elini sıkarken gülmemek, neşeli olmak ve gözlerinin içine bakmak gerekir.

3. Mülakatı yapan kişi konuşurken onu dikkatlice dinlemek, sorulara tam cevap vermek, konuya bağlı kalmak ve konuyu dağıtmamak gerekir.

4. Güçlü yönlerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak fırsatları yakalayabilmek için dikkatlice davranmak gerekir. Dürüst olmak, ancak olumsuz noktaların üzerinde fazla durmamak gerekir.

5. Görüşme süresince görüşmeyi yürüten kişinin sorularını doğru anlamaya ve soruya uygun, kısa ve çarpıcı cevaplar vermeye itina göstermek gerekir.

6. Görüşme esnasında işverenin yöneltebileceği sorulara hazırlıklı olmak ve sorulabilecek soruların cevaplarını önceden hazırlamak gerekir:

7. Nasıl bir iş isteniyor? Kesin bir cevap vermektan kaçınmak, değişik ihtimalleri ve gerçekleri göz önünde bulundurmak gerekir. Böyle bir soruyu cevaplarırken meslekle ilgili iş alanlarından, bilgi ve becerileri en uygun görevlerden bahsetmek doğru olur. Verecek bu tür cevaplar işverenin kişinin bilgi ve becerilerine uygun bir iş vermesini kolaylaştırır.

8. Neden burada çalışmak isteniyor? Görüşme öncesi bu işyeri araştırılmışsa, bu soruyu cevaplamak çok kolay olacaktır. Eğer müşteriler, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olunursa, kuruluşun belirli hedeflerinin, politikalarının ve ihtiyaçlarının kişinin ilgi ve becerilerine ne kadar uygun olduğu söylenebilir. 'Bir işe ihtiyacım var!' diyen bir aday olumlu bir izlenim bırakmaz.

9. Kişinin kendisinden bahsedilmesinin istenmesi sorusuna; kişinin hangi konularda bilgi ve beceri sahibi olduğunu, nerelerde eğitim gördüğünü, varsa iş tecrübesini ve başarılarını, işe alındığında işyerine ne gibi faydalar sağlayabileceği anlatması için iyi bir fırsattır. Verilecek bilgiler kısa, öz ve etkileyici olmalı, işle ilgili olmayan konulardan söz etmemek gerekir.

10. Güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun bilinmesinin istenmesi sorusunu dürüstçe cevaplaması zor olabilir. Cevabı çok iyi düşünmek gerekir. Görüşmeye gitmeden önce güçlü ve istenilen yönlerin çok iyi ifade edilmesi, zihinde iyi bir sıraya konulması gerekir.

11. Sizi sebep işe almalıyım, bu işe başvuran birçok nitelikli kişi arasından sizi sebep tercih etmeliyim? Sorusunu cevaplarırken işle ilgili belirgin özelliklerin öne çıkarılması gerekir ve bu işe girildiği takdirde işyerine sağlanacak faydalar biraz değişik bir dille tekrar özetlenmesi gerekir.

12. Herhangi bir ağır hastalık veya sakatlık geçirildiğinin öğrenilmek istenmesi sorusuna cevap hayır ise hiçbir mesele yok, fakat evet ise görüşmeye gitmeden önce görüşmeye götürmek üzere bir doktordan alınan başvuru işi engellemeyeceğine dair bir rapor alınmalıdır.

13. Burada ne kadar çalışmayı planlandığının öğrenmek istenmesi sorusunun işveren tarafından sorulmasındaki tek sebep

kişinin iki üç ay içerisinde işi bırakıp bırakmayacağını, askere gidip gitmeyeceğini veya başka bir şekilde işten ayrılıp ayrılmayacağını öğrenmektir. Bu sebeple sürekli ve uzun vadeli bir iş aradığı, şartların kişi ve işveren için iyi olduğu sürece işte kalmayı istediği izlenimi verilmelidir.

14. Son işten sebep ayrıldığına öğrenilmek istenmesi sorusuna ne olursa olsun, kişinin son işyerinden asla kötü şekilde anlatmamak gerekir. Bu önemli, çünkü eğer son işveren hakkında kötü şeyler söylenirse, bu kişiyi işe alacak işveren için de aynı şeyi yapabileceği izlenimini verir. Bu soruya soğukkanlı ve rahat bir şekilde, başkalarını suçlamadan cevap vermek gerekir.

15. Referansların neler olduğunun bilinmek istenmesi sorusuna iş aramaya başlamadan önce kişi kendi hakkında bilgi verecek iki kaynak kişi bulması gerekir. Bunlar eğer kişi ilk defa işe girecekse en son mezun olduğu okuldaki öğretim elemanlarından biri olabilir. Eğer iş değiştiriyorsa eski iş yerindeki yöneticiler referans olarak gösterebilir. Referans gösterilen kişilerin, girmek istenilen işle ilgili ve kişi hakkında olumlu görüş bildirecek kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

16. Belirtilen bir durumda nasıl davranılacağına öğrenmek istenmesine; bazen, iş arayanların bir problemi kavrama ve hemen çözüm üretme becerilerini anlamak için böyle bir soru sorabilirler. Böyle sorulara kesin cevap vermekten kaçınmak gerekir.

Görüşme bittikten sonra, işverene görüşme için kısa bir not ile teşekkür etmek gerekir. Bu notta yine kişi özelliklerini yeniden özetleyip, işe duyulan ilgi vurgulanabilir, görüşmede değinilen noktalara yeni bilgiler eklenebilir.

Görüşmeden sonra işveren iki-üç hafta ilişki kurmazsa işvereni arayıp durumu öğrenmek gerekir. Eğer iş başka birine verilmişse, daha sonra açılacak işler için başvurunun değerlendirilmesi istenebilir. Bu girişimden başarılı olunamamışsa, görüşmeyi gözden geçirmek, nelerin eksik ve yanlış olduğunu bulmak gerekir.

### **İş görüşmelerinde işe girmek isteyen elemanlara çok sık sorulabilen sorular:**

1. Bana kendinizi anlatır mısınız?
2. Sizi sebep işe alalım? Bu işi yapabilecek diğer 17 kişiden sizin farkınız nedir?
3. Sebep bizim işletmemizi tercih ettiniz?
4. Bizden başka hangi firmalara, sektörlere başvuruda bulundunuz?
5. İşinizden sebep ayrılmak istiyorsunuz?
6. Hiç işten çıkarıldınız mı?
7. Ürünlerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Sebep bir iş bulmadan işinizden ayrıldınız?
9. Sebep çok iş değiştirdiniz?
10. Sizi işe alırsak bizimle ne kadar çalışacaksınız?
11. Eğitiminize devam etmek istiyor musunuz?
12. Hangi konuda yüksek lisans yapmayı düşünüyorsunuz?
13. Kariyerinize en başından başlasaydınız ne yapıyor olmak isterdiniz?
14. Mesleğinizde en çok neyi seviyorsunuz?
15. Mesleğinizde en sevmediğiniz şey nedir?
16. Kendi işinizi kurmak için hangi şartların oluşmasının gerekli olduğuna inanıyorsunuz?
17. Okulda en iyi olduğunuz dersler hangileriydi? En kötü olduğunuz dersler hangileriydi?
18. Okul hayatınız size hangi konularda faydalı oldu?
19. Ailede ne gibi sorumluluklar üstlendiniz?
20. Kariyer hedefiniz nedir?
21. En güçlü ve en zayıf olduğunuz konular nelerdir?
22. İftihar duyduğunuz kişilik özellikleriniz nelerdir?
23. Memnun olmadığınız kişilik özellikleriniz nelerdir?
24. Sizi hayatta en çok kim etkiledi?
25. Boş zamanlarınızda ne yaparsınız?
26. Son okuduğunuz 3 kitap hangileridir?
27. Gerçekleştirdiğiniz ve gerçekleştiremediğiniz hobileriniz nelerdir?
28. Hayattaki en büyük başarınız nedir?
29. Alanınızdaki gelişmeleri nasıl takip edersiniz?
30. Değişik karakterde insanlara nasıl davranırsınız?
31. Ne tür insanlara hiç sabır gösteremezsiniz?
32. Yalnız çalışmayı mı yoksa bir grubun üyesi olmayı mı istersiniz?
33. İnsanlarla ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?
34. Baskı ve stres altında inisiyatif kullanmanız gerekse nasıl davranırsınız?
35. İş hayatınızda verdiğiniz en zor karar neydi?
36. Hayatınızda en büyük hayal kırıklığını anlatın?
37. Bir bölüm yöneticisi olarak elemanlarınızı nasıl motive edersiniz?
38. Amiriniz haksız bir eleştiri yaparsa ne yaparsınız?
39. İçinde bulunacağınız iş ortamının nasıl olmasını istersiniz?

#### 40. Gün içinde en verimli ve verimsiz olduğunuz saatler nelerdir?

İş hayatının vazgeçilmez bir parçası olan ve aday tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı olan görüşmeler farklı olarak; bire bir mülakatlar, panel mülakatlar, toplu mülakatlar, stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Başka bir sınıflandırmada ise seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri yani mülakatları iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu görüşme çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak daha nadiren uygulanmaktadır. Bu anlamda, iş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların genelde nadiren rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları stres mülakatları ayrıntılı olarak incelenecektir.

**Stres mülakat;** adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır. Burada temel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi gelebilecek bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği görüşmeler yani mülakatlar yapay ortamlardır ve zaman zaman adil olmayabilir, mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru sonuçlar verebilmektedir.

Aslında genel olarak stres mülakatları, alınacak kararlarda saniyelerin önemli olduğu, öz güven ve doğru tercihler gerektiren, iş sırasında yapılan hataların çoğu zaman büyük hasarlarla veya yüksek miktarda para kaybıyla sonuçlandığı işlerde kullanılır. Diğer yandan bu tür mülakatlar, yukarıda saydığımız mesleklerle sınırlı kalmayarak, stresi kişinin problemlerle ne kadar iyi başa çıktığının bir göstergesi olarak gören kuruluşların herhangi bir pozisyona alım yaparken kullandığı bir metot da olabilir.

Stres, kişinin çevre ile olan etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgudur ve kişinin durumu veya çevreyi nasıl kontrol altına aldığı ile ilgili olup, sanılanın aksine sadece negatif değil pozitif bir etki de ortaya çıkarabilir.

Günümüz iş hayatında zamanın daralması ve bu daralan zamanda çalışanlardan daha fazla iş yapılmasının beklenmesi az çok herkesi strese maruz bırakmaktadır. Zaman içerisinde daha üst kademelere gelen kişilerde sorumluluklarla birlikte stres de artmakta, yükseldikçe daha fazla kişiye yön veren, daha büyük projeler gerçekleştiren ve daha fazla gücü kontrol eden kişilerin üstüne ister istemez daha fazla yük binmekte, daha fazla stres altında kalmaktadırlar.

Stres görüşmeleri de stresten ne kadar kötü etkilenildiğinin aksine bu stresli ortamı işine pozitif aksettirebilecek, gerektiğinde stres altında sakinliğini koruyabilecek, yaptığı işlerdeki hata oranı yükselmeyecek veya büyük performans düşüşleri yaşamayacak insanları seçebilmek için yapılır.

Her mülakatta yani görüşmede olduğu gibi stres mülakatını yapan insan kaynakları uzmanlarının kullandıkları bilinen yöntemler ve teknikler bulunmaktadır. Genel görüşme tekniklerinden farklı olarak bu tekniklerin neler olduğunu bilmek, adayın herhangi bir mülakata değil de stres mülakatına girdiğini anlamasına ve ileriki bölümlerde daha dikkatli olmasına yol açması bakımından çok önemli olabilir.

#### **Stres mülakatının belirtileri:**

1. Stres mülakatlarından önemli olan bekleme odasında bir saat kadar bekletiliyorsanız,
2. Mülakatçı yani mülakat yapacak kişi siz odaya girdiğinizde gazete dergi gibi mülakatla ilgisi olmayan şeylerle ilgileniyorsa ve sanki mülakata beklemiyormuş gibi davranıyorsa,
3. Daha tanışmadan direk bir toplantıya sokulduysanız ve kendisiyle bile tanışmadığınız mülakatçı sizi kimseyle tanıştırmıyorsa,
4. Daha yeni girdiğiniz bir odada sizin için bir sandalye yoksa etrafınıza dağılmış birkaç mülakatçı, beklenmedik hızla arda adına sorular soruyor, size cevaplamak için yeterli düşünme süresi bile bırakmıyorlarsa,
5. Mülakatçı konuşma sırasında uzun boşluklar veriyor, gözlerinizin içine bakarak ortamın gerilmesini sağlıyorsa,
6. Mülakatı yapan kişi, fikirlerinize veya yaptığımız yargılara beklenmedik şekillerde ve sürekli bir şekilde karşı geliyorsa,
7. Mülakatçının sizden yapılmayacak bir isteği varsa, mesela ayakkabılarınızı değiştirmek gibi ve bunda ısrarcıysa,
8. Mülakatı yapan kişi sizle kaba bir dil ile konuşuyorsa, geçmişinizle, eğitiminizle veya kariyerinizle dalga geçiyorsa,
9. Mülakatçı arda ardına belirsiz sorular soruyor ve sürekli cevaplarınızdan tatmin olmamış görünüyorsa,
10. Mülakat esnasında yapılması imkânsız bir görev verildiyse ve dikkatlice nasıl başa çıkacağımız izleniyorsa,
11. Mülakatı yapan kişi kasti olarak sizinle anlaşamıyormuş gibi yapıyor, bir konuyu birkaç kez üst üste açıklamanızı veya açmanızı istiyorsa,
12. Mülakatçı uyuma numarası yapıyorsa...

Bu durumlardan birkaçıyla karşı karşıya kaldığınızda ve ortamdaki gerilim sanki kasti olarak azalmıyorsa, mülakatı yapan kişiler bu veya başka şekillerde ortamdaki gerginliği devam ettiriyorsa, bilin ki bir stres mülakatının tam ortasındasınız.

#### **Stres mülakatı sırasında, kişinin yapması gereken;** dizginleri eline almak, ortamı ve kendini kontrol altına almaktır.

Stres mülakatından rahat çıkmanın püf noktası kendi kendini kontrol edebilmektir. Unutmamanız gereken ilk şey bunun aslında bir oyun olduğu ve mülakatı yapan kişinin kesinlikle sizinle kişisel bir sorunu olmadığıdır. Bunun gerçek dışı, yapay bir ortam olduğunu akıldan çıkarmadan görüşmeyi sürdürürebilmelisiniz.

Stres mülakatları uygulayan kurumlardan birçoğu görüşme bitiminde, bu mülakatın sizin üzerinizde yanlış bir etki bırakmaması amacıyla niye bu yöntemi kullandıkları ile ilgili olarak sizi bilgilendirecektir. Böyle bir açıklama yapılmadıysa bile stres mülakatı



yapıldığını mülakat bittikten sonra size karşı tavırları olumlu değişen mülakatçılardan rahatça anlayabilirsiniz.

Grup halinde mülakat yapan kuruluşlar için böyle bir stres mülakatını rahat geçirebilmenin diğer bir yolu önceden hazırlanmaktır. Mülakatınıza kimin veya kimlerin gireceğini ve mülakatçılardan hangisinin işe alım konusunda daha ağırlıklı olduğunu bilmek işe yarayacaktır. Böylece aday olarak tek bir kişi seçme şansınız doğar ve o kişiye odaklanarak ilginizi dağıtmamayı, gücünüzü sakın kalmak, soğukkanlı davranmak gibi daha önemli noktalara harcamayı ve vereceğiniz cevaplarda makul ve tutarlı olmayı sağlayabilir.

Stres mülakatı yapıldığını fark edildiği anda kendinizi kontrol altına alın, yavaşlamaya çalışın ve sakın halini muhafaza etmeye gayret göstermek gerekir. Kendini kontrol altında tutmak demek kesinlikle rol yapmak demek değildir, asla rol yapmayın, kendiniz olun. Bir iş toplantısında olduğunuzu düşünün ve sanki konuşma sırası size gelmiş gibi düşünün. Mülakatçılar bilerek ortamı germeye devam ederlerse daha da yavaşlayın, sakın, kibar, makul ve yumuşak konuşmaya gayret edin. Kendinize küçük bir rahatlama arası oluşturabilmek için avuç içleri yere bakacak şekilde ellerinizi üst üste koyun, üstteki elinize bakın, odada size doğru bakan insanları unuttun ve en önemlisi gülümseyin ve rahat olun.

Stresli ortamlarda yapılan araştırmalarda dudakları gülümseme şekline getirmenin bile kişiyi rahatlattığı ve refleksin olarak kişiyi mutlu ettiği görülmüştür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise tüm mülakat boyunca yüzde manasız bir gülümseme bulundurmamaktır ve bu ortamı yumuşatmak yerine sizi yanlış anlamalarına veya dalga geçtiğinizi zannetmelerine sebep olabilir.

Beklemediğiniz bir şekilde bir toplantı odasına toplandı ise mülakatı yapan kişi sizi kimseyle tanıştırmıyorsa, ne kadar sosyal ve kibar olduğunuzu gösterin ve odadaki insanlara tek tek yaklaşın ve isminizi söyleyip isimlerini öğrenin.

### **Stres mülakatı yapan uzmanların adayın stresini arttırmak ve ortamı daha da germek için kullandığı teknikler:**

1. Bu işin gerektirdiği özellikleri yerine getirdiğinizi düşünmüyorum!
2. Bu işi istediğinizden gerçekten emin misiniz?
3. Bu özgeçmişle nasıl sizi alabileceğimizi düşünebiliyorsunuz?
4. Daha farklı bir kurum için daha uygun olduğunuzu düşünmüyor musunuz?
5. Kariyerinizde geldiğiniz yere göre daha yüksek ücret almanız gerekmez miydi?
6. Patronunun yani iş sahibinin işini mi almak istiyorsun?
7. Şu elimdeki kalemi görüyor musun, bunu bana sat!
8. Kurum içinden başka birini almak varken niye sizi alalım?
9. Niçin bu kadar uzun süre iş aradınız?

Aday stres mülakatını asla kişisel algılamamalı, kabul edilirse belki de kendi üstü olacak mülakatçının bunu bir deney olarak yaptığının bilinciyle davranmalıdır. Kilit nokta stresle nasıl başa çıkıldığını göstermektir. Çoğu stres mülakatında, söylenen sözlerin yanı sıra mimikleri, jestlerin, duruşun, o an gergin, endişeli, sıkıntılı veya terliyor olup olunmadığı da fazlasıyla göz önünde bulundurulur.

Birkaç kez mülakata girmiş fakat stres mülakatı ile karşılaşmamış bir aday için ilk 5–10 dakika zorlayıcı olsa da sakın kalarak, soğukkanlılığı koruyarak ve asıl önemli olanın karakteri yansıtmak ve kaliteyi ortaya koymak olduğunu unutmuyarak kolayca üstesinden gelinir. Stres mülakatına ilk mülakatında rastlayan bir insan için durum biraz daha zor olsa da yapılması gereken kilit noktalar değişmediği için uygulama değişmez. Diğer yandan her mülakat için geçerli olan şu durum kişinin aklından çıkmamalıdır, “Siz bu işi istiyordunuz, mülakata katılmak için değerli zamanınızı ayırdınız, bu da geçmeniz gereken yollardan sadece bir tanesi [www.collegeview.com/career/interviewing/types\\_of/sample\\_stress.html](http://www.collegeview.com/career/interviewing/types_of/sample_stress.html)’/www.aumba-alumni.com/artstressquestions.htm’ dan faydalanılmıştır.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde bir engel olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

Personel seçme süreci, açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte ve nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle sonlanır. İşe alınan personel zaman içerisinde terfi (yükselme)si için gerekli kariyer planları yapılır. Alt basamakta yer alan bir elemanın, bir üst basamağa geçebilmesi için bazı temel yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir.

**Terfi (yükselme);** bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan bir üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir. **Terfi yöntemleri** ise kıdem durumuna göre, performansına göre ve iç transferler şeklindedir.

Terfi yönetimi ile çalışanın ücret ve sosyal saygınlığına ilave moral, motivasyon ve işe karşı güven duyguları artar.

### **10.3. Organizasyonlarda Küçülme**

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar işletmenin temel hedeflerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde her zaman büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde organizasyonların rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. Günümüzde ise organizasyonların büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanması sebebiyle küçülme yönünde eğilimleri belirmiştir. Organizasyonların rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri, iş süreçlerini azaltma anlamına gelmektedir.

Küçülme, küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje

yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur. Kaizen (küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) faaliyetleri ile işletmeler hantal yapıdan kurtulabilmektedirler.

**Organizasyonda küçülme yönetimi;** yönetimin bilinçli olarak aldığı karar ve uyguladığı stratejilerle performansı iyileştirme, çalışan sayısını, maliyetleri, iş süreçlerini azaltma, yeniden yapılanma, sadeleşme, tavsiye geliştirme ve değişim yönetimi metodudur.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olamadığından daha küçük birimler halinde organizasyona doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar buldukları pazarın yapısına göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdırlar.

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel olarak “ölçek” konusu işletmecilikte önemlidir.

**Ölçek ekonomisi;** bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır.

İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara “ölçek ekonomileri” etkileri denmektedir.

**Organizasyonda küçülmenin temel amaçları:**

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. İletişimde iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji)
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,

Büyüklik konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı, kâr gibi önemli unsurları olan bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

#### 10.4. Sinerjik Yönetim

Bir amaç için iş birliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1) yan yana gelerek yüz on bir (111) olması gibi bir güce erişir. Toplum çoğunluğunda bulunan bir kuvvet ve özellik kişide yoktur.

**Sinerji;** aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecanla hareket etme, bu iş birliği ile artı faydaları ortaya çıkarma heyecanı ve işbirliği ruhudur. Uyumlu, eş zamanlı ortaya çıkan güç, hareket, tüm kaynakları ortak hedefe yöneltmedir. “Birlikten kuvvet doğar”, “el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar” ve “bir elin nesi var, iki elin sesi var” özlü sözleri sinerjiyi ifade eder.

Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne gitme cihetinde önemli bir gelir elde edilir. Dikiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi olmuş. Sonra, mesailerini birleştirme düsturuyla on adam birleşmişler. Biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivirtir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştiğal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı işini görmüş. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla olan sanatın getirisini taksim etmişler. Her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğünü görmüşler. Bu hâdise, sanatkarlar arasında, onları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmek için dillerinde destan olmuştur.

**Sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler:**

1. Üretken olmak
2. İş bitirme heyecanı taşımak
3. Birlikte hareket etme
4. Sosyal ilişkiler.

Bu faktörler bir araya gelen kişilerin ortaya çıkardığı işin oluşturduğu katma değer, iş bitiminde sinerji olarak ortaya çıkar.

**Sinerjik yönetim;** organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada etkin katılımını sağlayıp daha yüksek bir enerjiyi ortaya çıkarmak için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

**Sinerji çeşitleri:**

**1. Pazarlama sinerjisi:** Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek ticari yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından faydalanma halinde ortaya çıkar. Böylece, pazarlama bölümünde bulunan araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için faydalanılıp reklam ve diğer satış artırma faaliyetleri gerçekleşir. Bu durum, hem pazarlama bölümünün verimliliğini artırmakta ve hem de masraflar ve yatırımlar yönünden işletmeye önemli tasarruflar sağlar.

**2. İşletme sinerjisi:** Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji çeşididir.

**3. Yatırım sinerjisi:** İşletmenin yönetiminin sahip olduğu eski tecrübelerinin faaliyetlerine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Eğer, yeni girişilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, yeni faaliyeti planlama işlerinde de faydalanılacağından sorun çözümünde sinerji etkisi daha da büyük olacaktır.

#### 10.5. Globalleşme Yönetimi

Küresel (cihanşümul, global), globalleşme (küreselleşme / globalizm), milletlerarası, beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

Globalleşme faaliyetleri 1980'ler başında; teknoloji, üretim, ulaşım, iletişim alanlarındaki gelişimle yoğunluk ve hız kazanarak yeni vasıtalarla dünya geneliyle etkileşimini artırıp dünyayı bir mahalle haline getirmiştir. **Globalleşme**; ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünlüşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Globalleşme, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerin oluşturduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir. **Globalleşmenin amacı** ise ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır. Globalleşme kapsamına, ülkeler arası coğrafi uzaklık, dil, para, kültür, hukuk, siyasi sistemler, yönetim, ekonomik gelişme düzeyleri, iklim farklılıkları girmektedir.

Globalleşme hareketi iki yönde gelişmektedir. Birincisi; 1990'larda "**evrensel yaklaşım**" ile çok fazla ülke arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarını kaldırma ve azaltmayı öngören GATT, ikincisi ise belli bir coğrafi bölgede birbirleriyle iktisadi ve siyasi ilişkileri olan ülkeler arası ticareti serbestleştirmeyi hedefleyen "Bölgesel İktisadi Birleşmeler"dir. İthal ürünlere getirilen gümrük vergileri, kısıtlayıcı kotalar ve diğer hükümet uygulamaları ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti ve devletlerarası ticareti kısıtlayan korumacılık globalleşmeyi yavaşlatırken ithalat ve ihracatın devlet müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan liberalizm savunan ekonomi siyaseti **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak servetidir. Bu kaynaklar geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınan değerler olarak kabul edilmelidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtır. Aralarında sürekli maddi ve manevi değer alışverişi vardır. İnsanlığın ortak sorunu; cehalet, zaruret ve ihtilaf, bunların ilacı ise marifet, sanat ve itihattır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi insanlar arasındaki farklılıklar birbirini yakından tanımak, sulh içinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanım gibi globalleşme birçok fayda sağlayabilir.

#### **Globalleşmenin nedenleri:**

1. Bilim alanındaki gelişmeler,
2. Teknolojik seviyenin yükselmesi,
3. İletişim ve ulaşım ağlarının genişlemesi,
4. Siyasi ve sosyal gelişmeler,
5. Pazarların ve üretimin globalleşmesi

Ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler vardır. Çok taraflı dünya düzeni, çok taraflı ekonomik, ticari ve siyasi ilişkileri zorunlu kılar. Bu anlayışa uygun sürdürülen globalleşme tüm insanlığa fayda sağlar. Çok değişik etkenlerin hızlandırdığı globalleşmeyi kapitalizmin, eseri, tuzağı göstermek yanlıştır; çünkü bu ona bir üstünlük sağlar. Kapitalizm, her türlü gelişimi kendi istediği yöne sevk ederek lehinde kullanmaya çalışır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Çin'de 2020'nin başında ortaya çıkan ve hızla yayılan pandemi salgınıyla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlatan etki, eskiden farklı olarak yeni ve kontrollü normalleşmeyi gündeme getirdi. Bu süreçte, **minimalizm (sadelik)**, lüks ve konfordan uzak dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için yaşanabilir kılınmasını sağlayacak, 'az'ın 'çok'luğuna ve gücüne işaret ettiği, sadeliği öne çıkaran, fazlalıklardan kurtularak gerçek ihtiyacı olmayan nesne ve objeleri çevresinden uzaklaştıran bir akımdır.

#### **Globalleşmeye bakış tarzları:**

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi çevre hareketi, demokratikleşme gibi sosyal fayda kaldırıcı olarak görmekteler.
2. İş insanları globalleşmeyi artan kâr ve güç stratejisi olarak görmektedir.
3. Hükümetler, globalleşmeyi devlet gücünde artış sağlamanın yolu olarak görmektedir.
4. Globalleşme, kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, melezleşme ve homojenliği artıran bir süreç görülmesi.
5. Globalleşme, kapitalist üretim şeklinin bir dünya sistemi haline gelmesi için yapılan çalışmalara kapitalistlerce verilen isim.
6. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırıp farklılıkları ortadan kaldırdığı görüşü.

Kendilerini "dünyanın efendileri" ilan eden elit bir kesim, yeni dünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlama yolunu globalleşmede görüyor. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma gücü, insanlığın devlet ve kendi coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabileme imkânına kavuşmasıyla kayboluyor. İnternet, insanı bütün dünyaya bağlamasıyla ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecek ve devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlar arası menfaat kümeleri, fikir ve inanç akımlarının çatışmaya başlayacağı döneme giriyor. Sınırların kalktığı, kültürel, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı günümüzde bazı toplumlar kültürlerini kuramaya çalışırken bazıları ise bu yapı içinde güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Global ölçekli ilişkilerde ülkeler, millî menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj verirler. Ülkeler arası diplomatik ilişkilerde kullanılan 'mütekabiliyet (karşılıklık)' esası artık sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Ülkeler, siyasi bağımsızlıklarını pekiştirecek, ekonomik bağımsızlıkları için daha yerel kaynaklara yönelerek, stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler.

Tarihî açıdan globalizasyon sürecinin başlangıcını, Avrupa'daki Rönesans (14. ve 17. Yüzyıl arası) sonrası coğrafi keşiflere dayandıranlar ile 1730 Sanayi Devrimi'yle başlatılan görüşler var. II. Dünya Savaşı dönemi ideolojik temelli olan globalleşme;

1980'ler sonrası dünya ticaretini serbestleştirmek için ekonomiye yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yeni dünya düzeni** kapitalist ekonomik sistemi öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmez kabul etmiştir. Finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketini hızlandırmış, teknolojik ilerlemeyle bilgiyi kalkınmada önemli bir unsur yapmıştır. Gelişimin ikinci ayağı, coğrafi olarak birbirine yakın ve aralarında dini, siyasi ve ekonomik ilişkiler bulunan ülkeler, mal, hizmet ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik, rekabet güçlerini artırarak sulh içinde yaşama amacı taşır.

### **Globalleşmenin faydaları:**

1. Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır.
2. Farklı din, dil, ırk ve kültürlerin, beklentilerinin daha iyi tanınmasıyla ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlamaktadır.
3. Teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel bütünleşmeleri artırmaktadır.
4. Birbirinden uzak yerleşimlerin etkileşimle şekillendiği dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasını artırmaktadır.
5. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki yeni buluş, yeni gelişmelerin toplum tabanına yayılımını sağlamaktadır.
6. Globalleşme ile ticari aktiviteler ve global ekonominin ortaya çıkardığı fırsatlar artmaktadır.
7. Globalleşme ile coğrafi, teknolojik, kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, faaliyetleri pratik hale gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engellemektedir.
9. Bilim alanındaki tekelin, istibdadın sona ermesi ve klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlamaktadır.

Globalleşme süreci, sağladığı birçok faydaya mukabil belirli güçleri, hayat tarzlarını ve sektörleri geliştirirken bazılarını da hayat hakkı tanımıyor. Bu süreç daha çok gelişmiş ülkeler lehine, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işlemektedir.

### **Globalleşmenin zararları:**

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere karşı globalleşmeyi kullanırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kurmaktadır.
2. Dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirip homojenleştirerek zenginlik olan farklılıkları geriletmektedir.
3. Ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından 'mütekabiliyet (karşılıklı)' esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
4. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatarak milli menfaatleri ötelemektedir.
5. Uluslararası kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak millî devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır.
6. Yerelde birbirleriyle savaşan güçler amaçlarını evrenselleştirmek için dünya üzerinde teröre başvurumaktadırlar.
7. Global gelişime ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm olmaktadır.
8. Bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşım da global gelişim beraberinde ekolojik dengeyi bozacak gelişmeleri de getirmektedir.
9. Globalleşme ile artan aşırı tüketim dünyanın ekolojik dengesini bozarak global salgın hastalıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı insan tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki irtibatı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı tesis eden zekât ve yardımlaşmadır. Hâlbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna riayet edilmediğinde tabakalar arası gerginleşir, aradaki bağ kesilir. Tüm dünyaya zoraki hükmeden ve insan hayatını etkileyen kapitalist sistemin aşırılıklar üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Global sorumsuzluk ve ihmaller global riskleri getirerek insanları olumsuz etkiliyor.

### **Global riskler:**

1. İnsan hakları ihlalleri, toplumsal istikrarsızlıklar, kutuplaşmalar, terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar,
2. Millî yönetim zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme,
3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı,
4. Çevre sorunları, iklim değişikliği, kuraklığa karşı duyarsızlık, susuzluk ve kıtlık,
5. Enerji fiyatının aşırı yükselmesi, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu gıdalar,
6. Nükleer ve biyolojik savaş ile iç ve dış göçlerin artışı,
7. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi, gıda milliyetçiliği ve pandemi,
8. Yapay zekâda kontrolsüz gelişim ve sosyal medyanın tekelleşmesidir.

Globalleşmenin ekonomik yönünde; ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990'lar sonrası ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların tespiti usulü benimsenmiş, ürünlerin, fiziki özelliklerini belirleme ve sınırlama yerine; yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar getirilmiştir. **Serbest dolaşım kuralıyla**, bir ülkede kanunlara uygun üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan pazara sunulabilmeyi sağlayan **serbest ve çoklu ticaret sistemi** tüm ülkelerin menfaatine uygun düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar Dünya Ticaret Organizasyonu çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık ülkeler arasındaki dış ticaret dengesini bozmaktadır.

Kapitalistler asıl gayelerini gizleyerek yaptıkları stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo (gizlice yürütülen herhangi bir plan, iş) teorileri, ülkeleri eksen değiştirip farklı aktörlerle harekete yöneltmektedir.

Ülkeler, jeopolitik, stratejik ve ekonomik gerçeklerle global ilişkileri regülasyon (düzenleme) için yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Millî güvenlik stratejisi ve menfaatleri gözetken, eşit ortaklık ile yeni ekonomik alan arayışları kalkınmada kaldıraç olabilir. Avrasya birliği, Şangay organizasyonu, Rusya ve Çin ekseninde yeni yönelişlerden olan **Bir Kuşak Bir Yol (One Belt One Road / OBOR) Projesi**; Asya-Avrupa hattında ekonomiler arasında ulaştırma altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in bir projesidir. Global kapsama ulaşan projenin kara ve denizden iki uluslararası ticaret yolu bulunuyor;

kuşak kısmı İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmı Deniz İpek Yolu Kuşağı ile Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol, gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaştırma ağlarıdır. Projede, tek rota yerine, Asya-Avrupa yönünde kara köprülerinden oluşan koridorlar planlanıyor.

Uluslararası ilişkiler disiplininin iki temel teorisinden birisi "realizm" diğeri ise "idealizm" dir. **Realizm**; uluslararası sistemde güç ve çıkar ilişkisinin temel olduğu, güvenliği sağlamada güce gerek duyulduğu, güç ile güvenlik sağlanarak saldırılara, tehditlere karşı savunmacı ve caydırıcı teoridir. **İdealizm** ise uluslararası barış ve hukuku esas alan, güvenlik, anlaşmalar, kuruluşlar, kural ve politikalarıyla "hepimiz birimiz-birimiz hepimiz için" anlayışında "kollektif güvenlik"le sağlama teorisidir.

Ülkeler bazen sanayilerini korumak için gümrük tarifeleri, kotalar gibi yollarla ithal ürünlere çeşitli kısıtlamalar, yeni standartları kalkan olarak kullanırlar ve bazen de tamamen yasaklamak için ambargo korurlar. Uygulanan aşım korumacılık, ülkelerarası dış ticaret dengesini bozar ve ileri aşamada ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını getirir. **Korumacılık**; bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını, himayesini savunan dış ticaret politikası, **ticaret savaşları** ise ülkelerin birbirlerine uyguladıkları ticari tarifeler sonucu ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık ve çatışmalardır. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynı veya benzeri ile karşılığı olan mukabele-i bilmisile (misilleme) dönüşür.

Geçmişten günümüze globalleşme hareketleri ile beraber değişik ülkelerin bölgesel bir blok içinde ticareti serbestleştirici politikalar izleyerek ekonomik birlikler oluşturma eğilimi olarak ifade edilebilen **bölgeselleşme hareketleri** ortaya çıkmaktadır.

Dünya, tek kutupluluktan çok kutupluluğa geçişte vizyoner bakışla stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için birden çok işbirliği, açık kapı politikası, duruma göre sert, yumuşak veya akıllı güç, sağduyulu, esnek ve sakin kamu diplomasisi askeri güçle desteklenir. Kardeş, komşu ve dost ülkelerle siyasi, ekonomik ilişkiler kazan kazan (vin vin) yerine rıza ile yönetilmelidir.

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme isteklerini artırmıştır. Bir ülkenin, ürünlerinin ulaştığı ülkelere, kültürü de girer; kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendirir. Türkiye'nin gönül coğrafyasında Müslümanların genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda büyük bir avantajdır.

Globalleşme sürecindeki gelişmeler sonucu global işletmeler strateji oluştururken dünyayı tek bir pazar olarak ele alırlar. **İşletmelerin globalleşmesi**; işletmelerin faaliyet alanlarını ulusal sınırlar dışına taşıyarak işlerini dünya yönelimli planlayarak uygulamasıdır. Global ekonomide rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, sınır ötesi işletmeciliğe katılarak gerekli bilgi ve yetenekleri elde ederler. Globalleşme, işletmelerin büyüme ve daha fazla kâr elde etmesi için pek çok fırsat sunar. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılama isteği işletmeleri global faaliyet yürütmeye zorlamaktadır.

İşletmeler birçok sebepten dolayı globalleşirler. **İşletmelerin globalleşme nedenleri**; (1) müşterilerin ortak ihtiyaçları, (2) global müşteriler, (3) global kanallar, (4) global ölçek ekonomileri, (5) uygun lojistik, (6) enformasyon teknolojisi, (7) kamu politikaları ile transfer edilebilir rekabetçi avantaj ve (8) faktörlerin değerlendirilmesidir. Rekabetçi globalleşme, rekabetçi avantajın transferiyle ortaya çıkar. İşletme diğer ülkelere rekabetçi avantaj ortaya koyarsa, rakipler de global strateji geliştirirler.

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları "**iç pazar**" ve "**dış pazar**" ayrımını kaldırarak yerini "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramını getirmiştir. Ülkeler arası sınırların kalmamasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve damping gibi düzenlemeler pek faydalı olmamaktadır.

İşletmeler kuruluş ve faaliyet açısından ulusal ve global olmasıyla farklılık taşır. **Ulusal işletme**; belirli bir ülkede faaliyet yürüten ve ona uygun yapı oluşturan işletmedir. **Global işletme**; nispeten daha düşük maliyetle bütün dünyayı tek bir unsur görüp hareket eden, aynı ürünü aynı yolla her yerde üreten / pazarlayan, global ağlarla faaliyet yürüten işletmedir. **Global doğan işletme** ise kuruluşunda global işletmeciliğe girişen ve hızla yabancı pazarlara açılan işletmedir. Global işletme ihracat, dış yatırım, lisans anlaşmalarıyla tüm faaliyetlerini ulusal sınırlar dışında uluslararası yürüterek **global değer zinciri** oluşturur.

Ticaretin globalleşmesi ile global pazarlar doğmuş ve işletmeler için bu pazarlara girmek önemli olmuştur. Bu gelişimi yakalamak için üniversiteler, yerel ve globali doğru sentezleyerek belirli bir konu, bir tema etrafında çalışmalar yapmalıdır. İşletme, korunan iç piyasa dışına çıkması, dinamik rekabetle karşılaşması, ürünlerini yenileyerek verimli hale getirmesi iç pazardaki rakiplerinin önüne geçirir. Global işletmeler, kâr ve cirolarının büyük kısmını ülke dışı faaliyetlerinden sağlıyorlar.

#### **İşletmeleri global pazarlara yönelten nedenler:**

1. Ürün hayat seyrini uzatmak, satış ve kârlarını arttırmak,
2. İç pazara olan bağımlılığı azaltmak ve dünya pazarlarından pay almak,
3. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak ve fazla üretim kapasitesini kullanarak istihdam oluşturmak,
4. Rekabet gücünü arttırmak, yerel rekabetten kaçmak ve işletmeyi geleceğe hazırlamak,
5. Ülkeye döviz girdisi sağlamak ve siyasi etkinliğini arttırmak,
6. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak,
7. Uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanmaktır.

Hız, maliyet düşürme, standardizasyon, faaliyetleri dağıtma gibi faydalar sağlayan globalleşme süreçleri; işletme amacı, faaliyet konusu, yönetim anlayışı ve büyüklüğü gibi faktörler çerçevesinde farklı aşamalardan geçerek gerçekleşir.

#### **İşletmelerin globalleşme aşamaları:**

1. İç pazarlama aşaması
2. İhracat öncesi hazırlık aşaması
3. İhracatta tecrübe katılımı aşaması

4. İhracata aktif katılım aşaması
5. İhracata yoğun katılım aşaması

İşletmenin globalleşmesiyle ilgili; Uppsala, yenilik, global ağ gibi farklı model ve teoriler geliştirilmiştir.

Global değer zincirinin bir parçası olarak hem ana hem de diğer ülkelerdeki uluslararası işletmelere çeşitli lojistik (ürünlerin fiziki hareketi) ve pazarlama hizmetleri (reklam, satış, müşteri hizmetleri) sunan uzmanlaşmış **global aracı ve kolaylaştırıcı kişi veya işletmeler** vardır. Bunların çoğu ihracatçı bir işletme için bağımsız bir yabancı dağıtımçıya güvenmek ve yabancı pazarlara girmenin düşük maliyetli yoludur. Aracının yerel pazar bilgisi bağlantı ve hizmetleri, global işletmecilikte tecrübesiz veya pazarlama faaliyetlerini tek başına yürütmek için çok küçük olan ihracatçılara büyük destek sunarlar.

### I. Global işletmecilikte aracı işletmeler:

**1. Yabancı Pazardaki Araçlar:** Pazar araştırması yapma, ürünleri ticari gösterilerde sergileme, yerel taşımacılığı ayarlama ve gümrüklerden ürün çekme gibi uluslararası işletmelere çeşitli lojistik ve pazarlama hizmetleri sunan uzmanlaşmış işletmeler:

**a. Yabancı dağıtımçı;** ihracatçının ürününü satın alan ve depolama, satış, teşvik ve satış sonrası pazarlama hizmetlerini yürüten ve ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar veya bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki aracıdır.

**b. İmalatçı temsilcisi;** belli bir ülke veya bölgede ihracatçıyı temsil etmek ve ihracatçının ürünlerini satmak üzere onunla anlaşan ve acenteye göre daha fazla güce sahip olan aracıdır.

**c. Acente;** global işletmecilik işlerinde ürünleri satın alma ve satma amaçlı siparişleri bir komisyon karşılığı yürüten aracıdır.

**2. Ana Ülkedeki Araçlar:** Ana ülkede faaliyet yürüten aracı işletmeler global ticaretin karmaşasını en aza indirmeyi tercih eden ihracatçılar için ticaret şirketi ve ihracat yönetim şirketi olarak işletmelerin ürünlerini ithalat ve ihracatına anacı olurlar:

**a. Ticaret şirketi;** çeşitli işletmelerin ürünlerini ithal ve ihracata girişen, bunlara sahip olmadan kâr payıyla alan aracı işletme.

**b. İhracat yönetim şirketi;** dış pazarda kendi ihracatını yapamayan işletmelere ihracat imkanı sunan şirket modelidir.

**3. İnternetteki Araçlar:** Müşterinin çok sayıda işletmeden toplanan ürünleri araştırıp, karşılaştırarak satın alabileceği dijital pazarlar kuran aracı kurumlardır.

### II. Global işletmecilikteki kolaylaştırıcı işletmeler:

İşletmeye globalleşme ve dış pazarda yardımcı olan, işi verimli ve zamanında gerçekleştirmeyi sağlayan bağımsız işletmeler:

**1. Lojistik hizmet sağlayıcısı;** uluslararası işletme için ürünlerin fiziki dağıtım ve depolanmasını düzenleyen ve ürünlerin ilk hareket noktası ile tüketim noktası arasındaki bilgisini koordine eden kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

**2. Yük iletilicisi;** ihracatçı işletmeler adına uluslararası nakliyeyi düzenleyen taşıma yöntemleri, dış ticaret için gereken belgeler ile ana ve yabancı ülkelerdeki ihracat kural ve düzenlemeler üzerinde uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

**3. Gümrük komisyoncusu;** ithalatçı işletme adına gümrükten ürün çeken uzmanlaşmış kolaylaştırıcı kişi veya işletmedir.

İşletmeleri global pazara yönelten faktörler işletme içinden veya dışından kaynaklanabilir. İşletme, içinde bulunduğu ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki avantaj sebebiyle, atıl kapasiteyi kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim için yeni yatırımlar yaparlar. Bu sebeple, hedef dış pazarlar çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

Dış pazar alternatiflerini değerlemede piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, kanuni ve siyasi çevre ile sosyal ve kültürel etkenler analiz edilir. Sonra, belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve risk açısından dikkatli şekilde analiz edilerek pazar seçimi yapılır. **Hedef dış pazar seçiminde temel ölçüler;** (1) ekonomik gelişmişlik, (2) coğrafi yakınlık, (3) siyasi istikrar, (4) kanuni mevzuatın yabancı sermayeyi koruma durumu ve (5) ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumudur.

Ekonomilerin başansı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile gerçekleşir; bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılıp ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, global pazarlama yolu ile mümkündür. Serbest piyasa şartları tek tip tüketiciyi hedef almakta ve tüm uygulamalar ona göre konumlanmaktadır. **Global pazarlama;** bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları kendi ülkesi ve yabancı ülkedeki rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamadır. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı şekilde yerleşebilir.

Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir. Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip olmadığı ve coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelerden mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelerden satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Yaşanan gelişim, zamanla toplumsal ve ekonomik hayatı etkilemesiyle iki yönlü bir değişimi getirmiştir. Bunlardan ilki bütünleşme ve tek bir dünya olmayı gerçekleştirmek için ülkeler arası gümrük tarife ve ticari kısıtlamaları azaltma ve kaldırmayı öngören GATT anlaşması, diğeri ise birbiri ile siyasi, ekonomik ve coğrafi açıdan benzer ülkeler arası ticareti serbestleştirecek ekonomik entegrasyon olan bölgeselleşmedir. **Entegrasyon;** uyum ve bir araya gelebilme, bütünleşmedir. Birbirine zıt gibi gözüken globalleşme ve bölgeselleşme, aslında birbirini tamamlar. **Bölgeselleşme;** sınırları idari, ekonomik birliğe, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya üzerinde yaşayan insanların aynı soydan olmalarına göre belirlenen toprak parçasıdır.

Ekonomik entegrasyon, kuran blokların genişlemesi, gittikçe daha fazla ülkenin ekonomi alanındaki kapasitelerini birleştirmeleri, ancak blok dışına karşı kendi ortak ticari kurallarını koyarak kendilerini korumaları hem globalleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlamaktadır. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir.

Globalleşme sağladığı etki dünyada eşit oranda değil; üretim ve tüketim açısından belirli bölgelerde yoğunlaşmaktadır.

## 10.6. Başarı Teknikleri

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor. **Başarı**; bir iş için gereken zihni ve fiziki enerjiyi amaca uygun, bezginlik göstermeden etkin kullanma azim ve becerisidir. Başarı, hedefe varana kadar davranış değişimine hazır olmakla, beyin, akıl, kalp, gönül birliğiyle gerçekleşir ve sürdürülebilir.

Hayat bir faaliyet ve harekettir; şevk ve istek ise bineğidir. Çaba ve gayret şevke binip hayat mücadelesinde ilk önce insanın en şiddetli düşmanı olan ümitsizlik karşısına çıkar, manevi gücünü kırar, ona karşı ümidi kaybetmemek gerekir. Sonra tüm zorlukların anası ve tüm rezaletin yuvası aşırı konfor düşkünlüğü olan rahat etme meyli gelir, bu da çalışma gayretini kırar, insanı sefaletle atar. Mücadele isteğini kaybeder, sefillik zindanına atar; oysa insan için ancak çalıştığının karşılığı vardır. Gayret sahibi, hareketli, çalışkan, başarıyı isteyen insanların rahatı sadece çalışma ve mücadele etmektedir.

İnsan başarı için önüne tanımlanabilir ve ölçülebilir bir hedef koymalıdır. SMART, Spesific (Net) Measurable (Ölçülebilir) Achievable (Ulaşılabilir) Relevant (İlgili) Time-Bound (Zaman Sınırlı) sözcüklerin baş harflerinden oluşan ve hedefi daha ulaşılabilir hale getiren bir teknik, bir yöntemdir. SMART, proje yönetiminde hedefleri tanımlama kriteri olarak kullanılır. Ölçülemeyen bir hedef, hedef değildir, hedef net tanımlanmalı ve ölçülebilir olmalıdır.

Başarı için insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olmanın sırları, şartları konusunda pek çok şey söylenmiştir. Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup olmadığını belirlemede kullanılan; (1) iş bilgisi, (2) yapılan işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma ve (7) amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi temel ölçüler vardır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

İş yapılan ortamlar çalışanın ruh halini etkiler. Ümitsizlik duygusu insanı psikolojik olarak çökertir. Evrensel değerleri benimseyen, halden anlayan, kendine, çevresine ümit veren, misyon ve vizyon sahibi, şüpheden uzak, kaygıyı izale eden, sabırlı, enerjisini etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünen insanlar başarılı olurlar. Toplum hayatında bir çığır açan, evrende geçerli kanunlara uygun hareket ederse faaliyetlerinde başarılı olur. Başkasının kusurunu kendine özür gösteren başarılı olamaz.

Toplumda, ekibe, lidere ve sisteme bağlı başarı tipleri mevcuttur. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipleri olduğu gelişmiş toplumlardan anlaşılabilir. Başarının da kendine özgü bir eko sistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun geçmiş rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşî Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak da değişebilir. Yaşamak için yemek, yemek için yaşamak; anlayışlara göre değişebilir. Günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale geliyor. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Başarı için hem akla, hem kalp ve duygulara hitap edilmelidir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Kişisel ve toplumsal başarılarda mutlaka bir başarı ahlaki oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan, vicdan eğitimini temel alan bir değerler sistemi belirlenmelidir. "İlmi ile amel etmeyen" kişisel başarı bir mana ifade etmez. "Muhalefet muvazene-i adalettir", "esnemeyen kırılır", "eleştiri, geliştirir". Başkasının omuzlarına basarak bir yerlere yükselmek başarı değildir. "Kaş yaparken, göz çıkarılmaz." Ziya Paşa "Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i akli eserinde" der.

Başarı için gerekli iletişim dili bazı toplumlarda, kapalı ve dolaylıdır; "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla", bazılarında ise doğrudan ve açıktır. Toplumun medeniyet anlayışı, başarıya büyük etki yapar. Doğu'dan Batı'ya olan medeniyet taşıma ve Batı'dan Doğu'ya teknoloji taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı "üstün milletler" yoktur. Tarihin her döneminde ortaya çıkan, çeşitli başarılar gösteren ve karşılaşılan sorunları bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Bu seçkin bir üstünlük olduğu anlamına gelmez. Devletin başarı göstergesi olan zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomik başarı ve istikrar; toplumların kendi dinamik ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yatırımlarla olur.

Bazı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakını, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz. Nefret, bencillik, kırgınlık, haset, ümitsizlik, şüphe, endişe gibi negatif duygular vücutta fazla miktarda hormon üretmesiyle insanın dengesini bozar ve çeşitli hastalıklara sebep olur, bu da başarıyı engeller.

### **Başarıyı engelleyen faktörler:**

1. Öz güven eksikliği, karamsarlık ve ümitsizlik,
2. Hırs, öfke, gurur, kibir ve ön yargı,
3. Tembellik, isteksizlik, aç gözlülük, kıskançlık ve haset,
4. Aşırı merkeziyetçilik, acelecilik ve mükemmeliyetçilik,
5. Üretkenliği kaybetmek ve gelişime kapalı olmak,
6. İletişim kopuklukları ve liderlik eksikliğidir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını güçlendirir. Adalet, çalışanların memnuniyetini sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık, hissi şartı çalışmayı sevmek, akli şartı ise çalışmanın usul ve yolunu bilmektir. Erteleme veya geciktirme davranışı hayatın her alanını olumsuz etkiler. İş yaparken başkasına zahmet vermemek ve başkasının arkasında bıraktığını toplamaya zorlamamak gerekir.

Kişî bir sorunla karşılaştığında önce kendini sorgulamalı; bunu kime çözdürebilirim değil, ben bunu nasıl çözerim diye

düşünmelidir. Dakiklik, iş ahlakına sahip olmak, çaba göstermek, tutku ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sunar. İyi bir plan, sabır, olumlu düşünmek, kendini motive etmek, akıl ve kalp dengesini kurmak, aşırıktan, bahanelerden uzak durmak gibi başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken şartları vardır.

#### **Başarının temel şartları:**

1. Güçlü bir niyet ve temel kuralları bilmek,
2. Farklılık ve prensipli olmak,
3. Kendi kendini motive etmek ve kendini sorgulamak,
4. İsbetli, hızlı karar vermek, başkalarının fikir ve gücünden faydalanmak,
5. Sorumluluk duygusu ve disiplinli çalışmaktır.

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin etkisi büyüktür. Serbest, babacan, sert ve demokrat yöneticilerin yönetilenler üzerindeki etkileri farklıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü ve çalışanlar arası arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasıyla çoğu yanlışların görmezlikten gelmek verim düşüşünde bir etkidir. **Sert yönetici**; yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksektir. En ideal olanı ise **“demokrat”** yöneticidir; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven, iş birliği, objektif ve rasyonel yöntemler uygulama çalışanlarda moral düzeyi yükselir verim de artar.

İş başarısı veya kendi alan ve mesleğinde başarılı olan genç, yaşlı idealist insan örnekleri vardır.

#### **Başarılı olmuş gençler:**

1. Sultan Murad, 12 yaşında tahta getirdiği Şehzade Mehmed, 21 yaşında İstanbul'u fethederek çağ açıp kapattı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönemini yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
5. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
6. Benjamin Franklin, “Fakir Bir Adamın Günlüğü” isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
7. Grekçeyi 3 yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılan eserleri okuyacak kadar vakıf olmuştu.
8. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.

#### **Başarılı olmuş yaşlılar:**

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü Prof Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arası ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik bir eser yazdı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Charlie Chaplin (Şarlot), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.
7. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Kişisel tatmin ile toplumsal faydayı esas alan, hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, aşağılık duygusuna kapılmadan, fikir alış-verişiyle kendini geliştiren, yıkıcı ve kırıcı olmayan bir kişilik geliştirilebilir.

#### **Başarıyı motive eden sözler:**

1. “Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise kendilerini kötülükten kurtaramazlar.” Hz. Ali
2. “Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir.” Winston S. Churchill
3. “Ne kadar bilersen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
4. “Günün adamı değil, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
5. “İncinsen de incitme.” Hacı Bektaş-ı Veli
6. “En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır.”, “Hata değil, çare bulun.” Henry Ford
7. “İntikam için misilleme yaparsan, bundan sonra nasıl hizmet edeceğini sen değil, düşmanların tayin eder.” Luter King
8. “Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri.” Ziya Paşa
9. “Terbiye ana kucagından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır.” Namık Kemal
10. “Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın.” Theodore Roosevelt
11. “İlim ilim bilmektir / İlim kendin bilmektir / Sen kendin bilmezsen / Bu nice okumaktır.” Yunus Emre
12. “Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için devam etmelisiniz.” Albert Einstein
13. “Güzel bir düşünce de ibadet sayılır.” Ahmet İbşihî
14. “Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir.” Benjamin Franklin
15. “Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol.” M. Akif Ersoy
16. “Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar.” Emile Raux
17. “Esen aynı rüzgârla bir gemi doğuya biri batıya gider, hangi yöne gideceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir.” Wilcox
18. “Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz.” Cladue Bernard
19. “Kişiye hatası söylenmezse, kabahatini hüner zanneder.”, “Yanlış üslup, doğru sözün celladıdır.” Sadi Şirazi
20. “Millet uyanmış; mugalâta ve cerbeze ile iğfal olunsada devam etmeyecektir. Hakikat telâkki olunan hayalin ömrü



kısadır. Feveran eden efkâr-ı umumiye ile o aldatmalar ve mugalâtalar dağılacaktır. Ve hakikat meydana çıkacaktır, inşallah.”  
B.S.Nursi

21. “Siz yardım edilmiş yoksullar istiyorsunuz, biz ise ortadan kaldırılmış yoksulluk!” Victor Hugo
22. “Doğruyu gördükleri halde, düşüncelerini değiştirmeyenler; cahillikleriyle mutluymuş gibi yaşarlar.” A. Einstein
23. “Sular yükselince, balıklar karıncaları yer. Sular çekilince de karıncalar balıkları yer. Kimse bugünkü üstünlüğüne ve gücüne güvenmemelidir. Çünkü kimin kimi yiyeceğine, suyun akışı karar verir.” Kızılderili Sözü
24. “Hürriyet budur ki: Kanun-i adalet ve te’dipten başka hiç kimse kimseye tahakküm etmesin. Herkesin hukuku mahfuz kalsın, herkes harekât-ı meşrûasında şahane serbest olsun.” B.S.Nursi
25. “Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir.” Edison
26. “Demir miknatisa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar.” Sühreverdi
27. “Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur.” Albert Hubbard
28. “Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir.” Anonim
29. “Yerinde sayanlar; yürütenlerden daha çok gücü çıkarır.” Cenap Şahabeddin.
30. “Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain
31. “Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim.” Çin atasözü.
32. “Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğunun önüne geçtiğinde olgunlaşmışsın demektir.” Noughton
33. “Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz.” Jim Rohn
34. “Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağrı taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum ve izzet olarak bununla kanaat ettim.” Farabi
35. “Hayatım boyu, büyük resmî göremeyip ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım.” İmran Han
36. “İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
37. “İlerlemek için konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır.” Michael John Bobak
38. “Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır.” Ali Coşkun
39. “Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır.” Benjamin Franklin
40. “Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yaparı uyandırması çok zordur.” Mahatma Gandhi
41. “Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür.” Yavuz Sultan Selim
42. “Yay gibi eğri olursan elde tutarlar, ok gibi doğru olursan yabana atarlar, yay elde kalır, ok menzil alır.” Mevlâna
43. “Bir plandan mahrumsan, başkalarının planının parçası olursun.” Amerikan atasözü
44. “En büyük başarı hiçbir zaman düşmemek değil, her düşmede yeniden ayağa kalkmaktır.” Konfüçyüs
45. “Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir.” Nelson Mandela
46. “Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar.” C. S. Lewis
47. “Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir.” Robert F. Kennedy
48. “Güç fiziki kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir.” Mahatma Gandhi
49. “Suskunluğum asaletimdendir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
50. “Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs
51. “Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın.” Çin atasözü
52. “Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur.” Henry Ford
53. “İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
54. “Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir.” Sokrates
55. “Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir.” Leonardo da Vinci
56. “Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek. Hayatına asıl yön verecek beynin ve kalbindir.” Shelton
57. “Başkası düştü mü, ‘çürük tahtaya basmasaydı’ deriz, kendimiz düşünce bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz.” Cenap Şehabettin
58. “İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır.” A. Toffler
59. “İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın.” Şeyh Edebalı
60. “Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar.” Bacon
61. “Ders alınmış başarısızlık başarı demektir.” Malcom S. Forbes
62. “İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir.” Andre Gide
63. “Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur.” Cicero
64. “Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur.” V. Hugo
65. “Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir.” G. Gracian
66. “Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır.” Balzac
67. “Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır.” Konfüçyüs
68. “İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır.” Rene Descartes
69. “İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer.” A. R. Wallece

70. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
71. "Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz." Enaca
72. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz, fakat herkesi devamlı aldatamazsınız." Lincoln
73. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
74. "Zarara rızasıyla girene merhamet edilmez ve lââyık değildir." B.S. Nursi
75. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz." Mehmet Tikici
76. "Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir." Anonim
77. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
78. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Alex Morrison
79. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmeli ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Frederich
80. "Parayı köleniz yapın yoksa efendiniz olur." Bernard Shaw
81. "Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır." Anonim
82. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı." Henry Ford
83. "Düşüncelerin kanatları vardır. Kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez." İbn Rüşd
84. "Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi." Charles Bukowski
85. "Yoksulluğu bitirmek, hayır işi değildir. Adalettir..!" Nelson Mandela
86. "Olimpos dağının çocukları, Hira dağının evlatlarını asla kabul etmeyeceklerdir." Cemil Meriç
87. "Anne-baba çocuğunu bol nimete, süse ve refaha alıştırmamalı, yoksa büyüyünce ömrünü bunları elde etmeye çalışmakla zayi eder." İmamı Gazali
88. "Aydınların aydınlatmadığı halkı, soytarılar aldatır." Cemil Meriç
89. "Bir toplum gerçeklerden ne kadar uzaklaşırsa, gerçekleri söyleyenlerden o kadar nefret eder." George Orwell
90. "Hayat ileriye doğru bakarak yaşanır, fakat geriye doğru anlaşılır." Soren Kierkegaard
91. "Bize bir nazar oldu / Cumamız Pazar oldu / Ne olduysa hep bize azar, azar oldu." Arif Nihat Asya
92. "Azrailine âşık olmuşsa bir millet / İster ezan dinlet, ister çan dinlet / İtiraz etmiyorsa sürü gibi illet / Müstahaktır ona her türlü zillet." Yusuf Şahin Ceritli (Ömer Hayyam'ın değıl: www.teyit.org.tr)
93. "Seni yatağından kaldıracak bir davan yoksa yat kardeşim." Zübeyir Gündüzalp
94. "Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur." Murphy Kanunu
95. "Elleriyle çalışan işçi, elleri ve kafasıyla çalışan usta, elleri, kafası ve yüreğı ile çalışan insan sanatkârdır." Goethe
96. "Kimse senin dalgalarla nasıl boğuştuğuna bakmaz, gemiyi limana getirip getirmediğine bakar." Victor Hugo
97. "Küçük insanlar kişileri, normal insanlar olayları, büyük insanlar fikirleri tartışırlar." Eleanor Roosevelt

### 10.7. Kişisel Gelişim

Kişilikle eş anlamlı kullanılan "**mizaç**" ve "**huy**", kişiliğın yalnızca bir tarafıdır. **Kişilik**; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikler, farklılıklar, kişiye özgü nitelikler, eğilimler ve yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Beyin gelişimi, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma beceri gelişimi kişiyi olgunlaştırır.

**Kişiliğı oluşturan temel faktörler**; (1) bedenî faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörü. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir. Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanımlarla pekiştığı süreçte modelleme, taklit ve özentî etkili faktörlerdir. **Modelleme**; kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit**; belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel yapılan bir davranış, **özentî** ise başkasında olan bir şeyin kendisinde de olmasını istemek, imrenmek, gıpta etmek olarak negatif davranış şeklidir.

**Gelişim**; belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim süreci, **kişisel gelişim** ise kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendini daha iyiye, ileriye götürmek için girişimiyle gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görerek kendini geliştirmeye karar vermesi, hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıma isteğı kişisel gelişimdir. İnsan vücudunu sarmalayan ve kendine özgü bir renkli elektromanyetik alan olan **aura**; vücudun yaklaşık 24 cm dışa doğru uzağında vücut için kalkan görevi görür.

**Kişisel gelişimin temelleri**; (1) kendini tanıma ve kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) nitelikli bilgiye ulaşma isteğıdir.

**Kendini tanımak**; insanın psikolojik ve fiziki açıdan kendindeki duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, güçlü ve zayıf yönleri, yetenek ve becerilerinin farkına varıp bunları doğru değerlendirmesi, **kendine güven** ise kişinin yetenek, beceri ve kapasitesinin farkına varıp kendini tanımasıdır. Kişi, kendi menfaatini düşünür, bireysel daha hür ve başaracağı zannıyla çevresi ve topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, toplumdaki kopar, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur ve sonuçta başarısız olur.

İnsan nedir sorusuna bir bilgenin verdiği cevap; insan güzel ahlaklı ise =1 eder, yakışıklı ise bir sıfır ekle=10, varlıklı ise bir sıfır daha = 100, soylu ise bir sıfır daha = 1000 eder. Fakat "ahlak" olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değersiz sıfır kalır. İş hayatında insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplindir. Baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkilerin ertelenmesi, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, problem çözme, düşünce, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortekstir (ön

beyin). İnsanın gelişmişliğini, entelektüel kapasitesini belirleyen merkez olan ön beyin gelişimini çok geç tamamlar. Duygu, his kontrolü insanın gelişmişliğinde önemli bir göstergesi; hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen insana gelişmiş, kâmil insan denir. Ön beyni gelişmiş, duygu ve hislerini kontrol edebilen kişi gaza gelmez, icraat ister, muhakeme eder, sorgular, eleştirir, takip eder, hamasi söylemlere izin vermez, dinî ve ahlâkî değerlerin sömürülmesine müsaade etmez, keşkeler yerine iyilikleri koyar.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı ve "ne iş olursa yaparım" değil, beceri ve kabiliyeti olan işe talip olmalı. İnanç ve değerlere ters ortamlar kişinin başarısını azaltır. Başarı için kurum kültürü ile kişinin değerleri uyumlu olmalıdır. İş ortamında diğer insanlarla; zıtlasma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sağlar. Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hürriyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir.

### **Kişisel gelişim yolları:**

1. Hayat boyu öğrenme,
2. Moral değerlerini geliştirme,
3. Duygu yönetimi ve öz güven geliştirme,
4. Kendini motive etmek ve öfke kontrolü,
5. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme,
6. Medya ve finansal okuryazarlığı geliştirmektir.

• **Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

• **Tükenmişlik:** Kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarı azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli, tekrarlanan duygusal baskıya uğrama ile ortaya çıkan bir durumdur.

• **Tükenmişlik sendromu:** Yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır.

• **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmasıdır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve "başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi" diye değerlendirir.

• **Duygu yönetimi:** Etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir.

• **Alınganlık (aşırı hassasiyet):** Kişinin, benliğine güven eksikliği yüzünden, yöneltilen eleştirilere aşırı tepki göstermesidir.

• **Öz güven:** Kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapabilmesidir. Alınganlık (aşırı hassasiyet); kişinin, benliğine güveninin eksikliği yüzünden, kendisine yöneltilen eleştirilere aşırı tepki göstermesidir.

• **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşür.

• **Finansal okuryazarlık:** Kişinin bütçe yapma, tasarruf, borç alma ve yatırım gibi finansal kararları sorumlu ve doğru şekilde alabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıdır.

• **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir.

İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir ve bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. Kişi için "gerçek" tamamen kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. Kişi, bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkisi algılamaya bağlıdır. **Algı;** kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulanma gibi diğer yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Başarı için gerekli olan **duyu bütünlemesi** ise çevreden veya vücuttan gelen duygusal bilgilerin etkileşimi ve bunların sonucu ortaya çıkan motor ve duygusal davranışların analiz ve sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir. **Gerçek;** bir durum, nesne, nitelik olarak varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumundaki hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sınırlar yoluyla beyne ulaşmasıdır.

**Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fiziki ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyandan birkaçını süzerek "**seçici algılama**" ile algılamak istediğini algılar.

Algının etkinliği ve verimliliği için yönetilmesi gerekir. **Algı yönetimi;** insan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne kanalize etmek, duygu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir. **Algı yönetiminin amacı;** insanların, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne doğru kanalize etmektir. Algı çeşitleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü olarak üç şekilde ele alınır. **Algı süreci** ise (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme ve (4) yorumlamadır.

**Algı ile gerçek arasındaki farklar;** (1) algı öznel, gerçek ise nesnel, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez,

(3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatı kapsayıcı iki farklı insanı olan, T ve I tipi insan modeli ortaya çıkıyor. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaki değerlerden uzak bilgi insanları; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâli robotların karborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, öz güven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır.

Sanayi devrimi ile başlayan demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkıyor. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yetenek ve değer yargılarıyla donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelişi ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırıyor.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Günümüz sorunları bilimler arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanlarının iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu vardır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya getirir. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akli esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

### 10.8. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal, kültürel yapısının bir gereği olarak ortaya çıkar ve bu yapıları belirler, etkiler.

**Kuşak;** yaklaşık aynı yıllarda doğan, aynı zamanın şartlarını yaşayan, ortak kederleri, sevinçleri olan, aynı tarihi süreçlerden geçen, benzer görevler yürüten on, yirmi veya otuz yıllık yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesil, jenerasyondur. Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirmeye çalışır.

Toplumda, hayat tarzı, algı, yorum, sosyal, siyasi, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılıkları olan üç ayrı nesil birlikte yaşayarak uyum sağlamaya çalışıyor. Birlikte yaşama ve bir önceki kuşağı sorgulama çatışma çıkarabiliyor. Farklı kuşakların birlikte yaşama zorunluluğu; her kuşağın bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile uyum içinde dengeli bir toplum kurulabilir. Gençler bilebilse, ihtiyarlar yapabilse, gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi, gençlerin aynada göremediğini yaşlıların tuğlada okuyabilmeleri birbirine ihtiyacı gösteriyor. Lakayt, sorumsuz, plansız, gayretsiz nesiller başarısız olur.

Gençlik, insanın çocukluk ve yaşlılık arası gücünü gösterdiği en verimli dönemdir. Sınırsız hayalleri, tükenmeyen enerjisi var, bedeni, ruhu, benliği, düşünceleri sürekli değişir. Hayatı anlamak için kendisi dâhil ne varsa hepsini sorgular. Eleştirmesi, karşı çıkması, direnmesi, sınırlamaya gelememesi hep bu yüzdendir. Gençler, kendilerini inşa yolunda büyüklerinin yanlarında olmasını, güç ve potansiyeli iyiye, yönlendirmede rehberlik edilmesini, fikirlerine değer verilmesini, kendilerine güvenilmesini, çıkmaza düştüklerinde ellerinden tutulmasını, hata yaptıklarında onu düzeltebilmeleri için imkân tanınmasını beklerler.

“Günümüz gençliği lüksü seviyor. Kötü davranışları var. Büyüklerine karşı saygısızlar ve sadece lak lak etmeyi biliyorlar, büyükleri odaya girdiğinde artık ayağa kalkmıyorlar; ana babaları ile çatışıyor, öğretmenlerine kafa tutuyorlar ve sadece tüketmeyi biliyorlar.” (Sokrates MÖ 5. yy). Sokrates’in bu ifadesi kuşaklar arası “çatışmanın” tarihini ortaya koyuyor. Gençleri, saldırgan, dik başlı ve isyankâr diye nitelenmek, yaşlıları da pasif ve yeniliğe kapalı şekilde değerlendirmek doğru değildir.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmelle gider. Yeni kuşaklara verilen eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriye anlayışı hâkim olmalı. Sorun sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesi ve iletişim engelleri olabilir. Gelişimle, her şey yenileniyor, sorunlar ve o sorunlara yaklaşım metotları da değişiyor, kişi kendini sürekli yenilemelidir. Nesilleri, gelecekte yaşayacakları şartlara göre yetiştirmeli, mekanik sistem ve kurumlarda eskiden beri çalışanları yeni duruma uyum için eğitim programları geliştirilmelidir.

### **Kuşakların çatışma nedenleri:**

1. Kuşakların yetiştiği çevre şartları, yetiştirme tarzları, değer yargıları ve anlayış farklılığı,
2. Eğitim, kültür, gelenek, görenek, dünya görüşü ve sosyal farklılıklar,
3. Giyim, süslenme ve beslenme şekilleri,
4. Arkadaş seçimi ve arkadaş ilişkileri,
5. Büyüklere karşı tutum ve saygılarıdır.

Siyasi, sosyal ve ekonomik girişimlerde din üzerinden meşruiyet ve fayda için dinin ideolojilerle yarıştırılmasında yeni kuşaklar böyle bir atmosferde, sebep ne, sorumlu kim, bunu anlamakta kafa karışıklığı yaşıyorlar. Topluma ait değerlerin çıkar grupları tarafından istismar edilmesi, vatan, millet, din istismarı yapan şarlatanlar kuşaklar arası çatışmayı artırmaktadır.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma ve farklı iş başarıları sosyal hayatın alt kademeleri olan; aile, eğitim, kültür ve iş hayatını yakından ilgilendirir. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenir. Geleneksel 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z ve alfa kuşağına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılıkları tarz değişikliklerini tarif için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z-Alfa ve Beta kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma, tüketim ve siyaset gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Demografi uzmanları tarafından genelde kabul gören nesil, kuşak, yaş aralıklarını da gösteren bir sınıflandırma yapıyor.

### **Kuşak türleri:**

**1. Sessiz Kuşak/ Gelenekselciler:** 1925-1945 yılları arası doğmuş olan nesildir. Bu dönem yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, ağır hayat şartları, baskı ve zorluklar sebebiyle, emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz nesildir. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları onları önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler.

**2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) Kuşağı:** 1946-1964 yılları arası doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

### **Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:**

1. Arabulucu, tamir ve telafi edici,
2. Tasarruflu meyilli ve kanaatkâr,
3. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
4. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
5. Teknolojiye uzak ve rekabetçi.

**3. X Kuşağı:** 1965-1979 yılları arası doğanların oluşturduğu nesildir. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluğa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, çalışkan, girişimci ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. Kayıp kuşak tabir edilen 68 kuşağı da bu nesildir.

### **X kuşağının temel özellikleri:**

1. Kurallara, değişime uyumlu ve otoriteye saygılı,
2. Aidiyeti güçlü, kanaatkâr, sadık, sabırlı ve çalışkan,
3. Hayatı anlamlı bulan ve topluma duyarlı,
4. İş motivasyonu yüksek, becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak),
5. Teknolojik olarak “usta” ve bu gelişimin çoğuna şahitlik etmiş bir nesil.

**Kayıp Kuşak;** Türkiye’de 1965-79 yılları arası doğan, çalkantılı ekonomik kriz, siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır. Eskiyle, ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoyla ilerlerken rast gelinen bataklık geçmek için bazı araçların o bataklığa batırılarak zemini düzenleyip köprü yapıp konvoyun bataklıktan geçmesini sağlayan yapıdadır. Bu sebeple hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı gruptaki çocukların eğitimine önem verilmelidir.

**4. Y Kuşağı:** 1980-2000 yılları arası doğan milenyum kuşağı, indigo çocukları denilen nesildir. Genelde çekirdek ailede yetişen, çocuklukta teknolojiyi tanıyan kuşaktır. Y kuşağı yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak motive eden, çalışma saatlerinde esneklik ve rahat ortamı sağlayarak sonuç odaklı çalışmaya önemsiyor. “Niçin” sorusunu sormayı seviyor, haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

### **Y kuşağının temel özellikleri:**

1. Otoriteye direnen, bireyci, hürriyetine düşkün, ailesine önem veren ve kendine zaman ayıran,

2. Çocuklukta teknolojiyi tanıyan, inovatif, teknolojiyle iç içe dünya ve insanlarla etkileşimde olan,
3. Eleştiriye açık, hızlı sorgulayan ve sadakat duygusu zayıf,
4. Takım çalışmasına yatkın, sık iş değiştiren, sabırsız, hevesli ve girişimci,
5. Öz güveni yüksek ve meydan okumayı, aynı anda birden fazla iş yapmayı seven.

**5. Z Kuşağı:** 2001-2010 yılları arası doğanların oluşturduğu nesildir. Teknoloji içinde doğan, onu hayatının parçası gören, dünyayı mobil telefon, sosyal medya ile online yaşayan nesildir. Fütüristler (gelecek tasarımcıları) Z kuşağı, iş hayatında sanal gerçeklik, yazılım mühendisliği, robot veterinerliği, ahlaki hackerlik, duygu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatı meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar. Z kuşağı; dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetiminde firmalara yeni imkânlar sunuyor.

#### **Z kuşağının temel özellikleri:**

1. Hızlı ve analitik (çözümleyici) düşünme yöntemleri yüksek,
2. Kendine güveni yüksek, bireysel davranan, yönlendirmeye çok müsait ancak yönlendirmeyi istemeyen,
3. Hüriyet, adalet ve liyakate önem veren, yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize etmede mahir,
4. Daha çevreci, merhametli, hassas, bilinci açık ve bugüne kadar görülen en ilerici kuşak,
5. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında,
6. Onlar için "mümkün olmayan hiçbir şey yok" anlayışında ve fikirleri çabuk tüketen, hızlı slogan üreten nesil,
7. Aynı anda pek çok işe yapan, zekâ ve becerileri yüksek, babalarının işini yapmak yerine kendi serüvenlerini çizmek var,
8. İnternet teknolojisi üzerine doğan, sosyal medyadan sosyalleşen ve toplumsallaşmayı değil bireyselleşmeyi önemser,
9. Kurallar, zaman harcanan, geçim sağlanan, çaba ve özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

**6. Alfa Kuşağı:** 2011 ve sonrası dönemlerde doğan nesildir. Nüfus bilimci Mark Mc Crindle, 2011 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan Alpha / Alfa ismi vermiş. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından diğerlerinden önce gelenler. Alfa kuşağı, endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan, tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanan, düşüncelerini hızlı paylaşan ve gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, online (çevrim içi) kuşaktır.

#### **Alfa kuşağının temel özellikleri:**

1. Aynı anda birden fazla işle uğraşan, farklı kişisel uzmanlık alanları geliştiren, bilgi ve mesajla fazla uyarılmış,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan, hafızada fazla şeyi tutmayan, az konuşan, doğrudan temas yerine makine ile iletişim kuran,
3. Sanal, robot ve hologramla (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşılan endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan,
4. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,
5. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
6. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataların bir tuşla düzeleceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
7. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlıştan hoşlanmayan,
8. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arzularının giderilebileceğine düşünen, dikkat, algı ve yoğunlaşması sığ,
9. Her tür ailevi, mesleki, siyasi, askeri otoriteyi reddeden ve milliyet, din, aidiyeti önemsemeyen, dünya vatandaşı olan,
10. Tabiat ve tabi gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
11. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen,
12. Kendi kendine öğrenme ve düşünmeyi (otodidaktizm) sağlayan, derinleşmek istediği konuya odaklanıp diğerini eleyen,
13. Öğrenmesi gerekeni yüklemeye kazanan, buluttaki okula giden, sanal öğretmen ve danışmandan destek alan.

Z ve Alfa kuşağında, ailelerin yanlış yetiştirmesinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi gözüktüyor. **Duygusuz nesil;** hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, hayatı eğlence gören, acımayan, aç, susuz, acı çeken, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakarlık, kıymet, vefa, sevgi ve saygı gibi ahlaki değerlerden, empatiden mahrum nesil. Global tehlike olabilecek gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizm (sorgulamadan itaat eden) ve hedonizme (hazcılık) bulaştırma, protestanlaştırma (Dini yaşanır olmaktan çıkarma) hareketlerine karşı, kadim insani değerler, fazilet, ahlak, hak, adalet, bilim ve teknoloji üzerine kurulacak demokratik, insani bir düşünceyi esas alan değerleri kazandıran eğitim şarttır.

#### **Yeni nesillerin gelişim alanları:**

1. Demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimsiyor, otoriter yapılara karşı hoşgörü ve hüriyeti savunuyorlar.
2. Kuşakların sosyal medya, ekran ve akran etkisi, baskısı artıyor.
3. Hiyerarşisiz bir toplum inşa etmeye çalışıyorlar, ideolojilere karşılar ve karar verme hüriyeti istiyorlar.
4. Ben değil, biz ruhuyla çoğulculuğu geliştiriyorlar ve çevresine faydalı insanlar olmaya çalışıyorlar.
5. Bugünün çocukları, dünün yöntemleriyle değil geleceğin yöntemleriyle eğitilmek istiyorlar.
6. Anlaşılmayı, kendilerine alan açılmasını, karar mekanizmalarına katılmayı ve muhataplarından ikna edici cevap istiyorlar.
7. X kuşağı, kendini işe adanmış, ailesinin geçimi için çalışan, Y kuşağı, çabuk yükselme ve popüler olma, Z kuşağı, hayatları ev ve okul arasında geçen, teknoloji ile yalnızlaşan, alfa kuşağı ise tamamen aile bağımlısı bir kuşaktır.
8. Teknolojideki hızlı gelişim kuşakların oluşum ve farklı özellik taşımalarına sebep oluyor.
9. Hayatın ileri doğru aktığını biliyorlar ve eski hali muhal (gerçekleşmeyecek) görüyorlar, ya yeni hal ya izmihlal diyorlar.

Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Eşitsizlik, yoksulluk ve ırkçılık konularında öfke dışa vuruyor. Dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları

olabileceğinin farkındalar. Yeni nesillerde; zenginlerden alınan vergilerin artırılması, iklim değişikliğiyle mücadelede, daha çevreci ve yoksulluğu ortadan kaldıracak evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi görüşleri geliyor.

### 10.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin İşletmeler Üzerine Etkileri

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafyada yaşayanların değil, tüm insanlığın ortak kaynağı olduğu fikri yaygınlaşıyor. Kaynaklar sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalı; geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değerler kabul edilmelidir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğup gelişti. 15. yy sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci, yayılcı kapitalist model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravanı ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'larda biteceği öngörülmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Sömürü, dünya kaynaklarının nüfusa dağılımında büyük adaletsizlikleri getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyen mağdur etmektedir. Oysa hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu gidiş geçmişte ülkeler, günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannamesiyle; yaşam hakkı ve bunun devamı için ihtiyaçları devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Sömürgeci ülkeler, emperyalist fikirleri izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrol için farklı coğrafyaları işgal ederek ülkelere taşıyıp gelişimlerini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, sanayileşmemiş ülkeler aleyhine dengeyi bozarak savaşa yol açıyor. Bu sebepten Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisine sızarak, bunları çıkarları için kullanıyorlar. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları ile halkın bilinçaltını formatlayıp istedikleri yönde hareket etmelerini sağlıyorlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle kurumları ele geçirecek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (insan psikolojisini etkileyen) organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatıp karamsarlığa düşürerek kontrol ediyorlar. Casuslarla insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda ile manipüle edip aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılara dönüştürüyorlar.

Gelir dağılımında adaletsizlik, refahın tabana yayılmayışı, sermayenin belirli ellerde toplanmasıyla oluşan global eşitsizlikler insanları daha duyarlı hale getiriyor. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, ultra zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı insanları rahatsız ediyor. **Yeni dünya düzeni** ismiyle kapitalist ülkelerin Birleşmiş Milletler içinde veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığına yönelmeleri global terörü beraberinde getirmektedir. Her yüz yılda yenilenen yeni dünya düzeni üçüncü bir savaş sonrası kurulacağı tezi; 2018-2040 yılları arası Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacağı işlenmektedir.

Haklı olanın güçlü olduğu değil de güçlünün haklı olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yaygınlaşmaktadır. Ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek durumlarını korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle uluslar arası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimiyle stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası sorunlar sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi birikimi, askeri imkân ve kabiliyetlerle kimyasal, biyolojik, nükleer, elektronik (dijital) ve psikolojik savaş teknolojileriyle zayıf ülkeleri bağımlı hale getiriyorlar. "Muhabere (iletişim) olmadan, muharebe (savaş) olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay; sosyal medya ile elde ettikleri bilgilerle çıkarlarını korumak için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki ajanı olan **nüfuz casuslarıyla** hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Etkileme ve tesir gücü yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli plan) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güç çeteleri Covid-19 (laboratuvar modifikasyonu) virüsü ile insanlığa operasyon çekerek tüm sistemi kökten değiştirmeye çalışıyorlar.

Her asırda; yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bunu gösteriyor. I. Dünya Savaşı'nda, 29 Nisan 1916'da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut'ül Ammare bozgunu sonrası 16 Mayıs 1916'da Rusların olurlarını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları gizli Sykes-Picot anlaşması ile Ortadoğu'yu paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni sürümünü Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik

olarak Ortadoğu'ya tam bir "daimî ve topyekûn savaş hali"ni getirdi. NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çabaları sürüyor. Emperyalistler sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kargaşa, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırıp içine kapalı otoriter bir rejimle geri bıraktıkları ülkelerde tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir düzene, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi**'ne dayanır. Hayat tarzlarını da bu yapılar belirler. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB/ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumlar üzerinde kültürel sömürüyle onların medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru görmüştür. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları bilimsel görmeyerek tarihi hafızalarını zayıflatıp tarih bilincinden uzak yetişen insanları da istediği gibi yönetmektedir.

Köleleştirdiği belirli insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı sadece ekonomik nedenlerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Bir işçinin maliyeti, bir köle maliyetinden düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemi ile kölelerin efendilerini seçme hakkını getirmiştir. Dünyadaki gelişim, sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemeyen insanlar "karizmatik tek insan" yönetimlerinden, adil, katılımlı "meşveretli heyetler yönetimi" modeli olan yönetişime geçmeyi istiyorlar.

Ekonomide ahlaki unsurların göz ardı edilmesiyle; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu ürünlerin kontrolsüz üretim ve tüketimi toplum sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atıyor. Gıda sektörüne hâkim sınıflar, gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesi yaygınlaşıyor. Çok kazanma hırsı ile gıda üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendiriyor ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standartlı ürünlere yöneliyor. Bu sorunları aşmanın yolu; eğitim öğretimle değerlerine bağlı hedefi, ideali olan, düşünüp sorgulayan, ideolojilerle şekillendirilemeyen kişiler yetiştirmektir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan yönetim olan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfilik, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazananın alınmalı. Toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı olmadığı için bu kaynaklar birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Devletin temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, yönetim anlayışıyla halkın istediği gibi kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o kadar kullanılmalıdır. Yöneticilerde halk gibi yaşamalı, çoğunluğa uymak onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmaktır. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanda vatandaşın görevi, siyaset kurumunun daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmektir.

Toplumsal rahatsızlığı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış esnasında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği ekonomik değerleri verimli kullanılmalıdır. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade edilmemelidir.

Devlet aşını güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta "kazananlar", diğer yanda "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç ve dış göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellik kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak kamı üzerinden faaliyetlerini yürütüyor. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tüketirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor.

Geniş aile yapıları çekirdek aileye, oradan atomize aileye dönüşmesiyle insanlar yalnızlaşıyor. Yüz yüze sosyalleşme kişileri daha fazla mutlu ediyor. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsurdur; vermek hizmet toplumunun almak ise tüketim toplumunun özelliğidir. İsrافی önlemede sadelik gerekir, "tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır."

Araç, gereç, alet ve edevat gibi günümüz teknolojisi ve sosyal medya farklı insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötü yönde kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Burada önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde tedbir ve kuralların geliştirilmesi esastır.



Karşı tarafı anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet taşır ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenmedir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır; daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Cehalet marifet (bilgi) ile zaruret sanatla, ihtilaf ittifakla çözebilirler.

İnsanlık, evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, gereklileri el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en etkili yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletle sorunlar çözülecektir.

### 10.10. Kurumsal Bağlılık

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler.

Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar. **Kurumsal bağlılık**; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, organizasyona olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. **Kurumsal bağlılık yönetimi** ise çalışanların kuruma bağlılıklarını artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir.

#### Kurumsal bağlılığın özellikleri:

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmaktadır. Organizasyon kültürü çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

#### Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. **Duygusal Bağlılık:** Çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesi ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesi en çok istenen bağımlılık türüdür. Bu bağlılığın yüksek olan kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret gösterirler.
2. **Devamlılık Bağlılığı:** Organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olan ve duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı için üyeliğin sürdürülmesi istenir.
3. **Normatif Bağlılık:** Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu, hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilir. Bu kabul, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, saygınlık (prestij, itibar ün), şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. ‘İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.’ Robert Bosch.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

#### İtibarın temel özellikleri:

1. İtibar duygularla ilgilidir ve inançlar üzerine kurulur
2. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
3. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
4. İtibar değişebilir
5. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır.

### 10.11. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafyada yaşayanların değil, tüm insanlığın olduğu fikri gelişmektedir.

Hiçbir kişi, ülke veya güç insanlığın kaynaklarını istediği gibi tasarrufta bulunamaz ve kullanmaz. Kaynaklar, sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalı; geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değerler kabul edilmelidir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa’da doğup gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci, yayılcı kapitalist model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravanı ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa’nın 1750’lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030’larda biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu sömürü, dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyeni mağdur etmektedir. Hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu gidiş geçmişte ülkeler, günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannameyle; yaşam hakkı ve bunun devamı için ihtiyaçları devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Avrupa sanayileşme ile birlikte, emperyalist fikirlerinin izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrole çalışıyor. Bunun için farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyıp kendi gücünü ve gelişimini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşmemiş ülkeleri aleyhine dengeyi bozarak ülkeler arası savaşa sebep oluyor. Bu sebepten Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisine sızarak, bunları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal ediyorlar. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları vasıtası ile buraları sömürüyorlar. Bu halkları bilinçaltına inerek formatlayıp istedikleri yönde hareket etmelerini sağlıyorlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek kontrol ediyorlar. Casuslarla insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda ile manipüle edip aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar dönüştürüyorlar

Gelir dağılımında adaletsizlik, refahın tabana yayılmayışı, sermayenin belirli kesimlerde temerküzü gibi global eşitsizlikler dünya insanlarını daha duyarlı hale getiriyor. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, milyar dolarlık ultra zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı, dışa bağımlılık toplumda rahatsızlık oluşturmaktadır. **Yeni dünya düzeni / imparatorluğu** şeklinde gelişmiş kapitalist ülkelerin Birleşmiş Milletler şemsiyesi altında veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığına yönelmesi global terörü de beraberinde getirmektedir. Her yüz yılda yenilenen yeni dünya düzeni üçüncü bir savaştan sonra kurulacağı tezi; 2018 - 2040 yılları arasında Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacağı tezi işlenmektedir.

Gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yaygınlaşmaktadır. İlimi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimine bağlı stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası meseleler sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetlerle kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik savaş teknolojileriyle zayıf ülkeleri bağımlı hale getiriyorlar. "Muhabere (iletişim) olmadan, muharebe (savaş) olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya ile elde ettikleri bilgiler ve dış güçlerce çıkarlarını korumak için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki elamanı, etki ajanı olan **nüfuz casuslarıyla** hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Etkileme ve tesir gücü yüksek olan sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (toplucu ve gizlice yürütülen plan, iş) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerhli global güçler, çeteler insanlığı yeniden dizayn etmeye, Covid-19 bir laboratuvar modifikasyonu ürünü ile insanlığa bir operasyon ile tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar.

Araç, gereç, alet ve edevat gibi günümüz teknolojisinde sosyal medyada farklı insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötü yönde kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Burada önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde tedbir ve kuralların geliştirilmesi esastır.

**Kimyasal savaş**, kimyasal maddelerin zehirleyici özelliğini insanda fiziki ve psikolojik tahripde kullanma, **biyolojik savaş**, bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajan ve zehirli maddeleri canlıları öldürme veya zayıflatmada kullanma, **nükleer savaş**, toryum, uranyum, plütonyum gibi nükleer silahları kullanma, **psikolojik savaş** ise düşmanın düşünce, hareketi, hisleri, gelenek ve inançları üzerine iletişim araçlarıyla baskı yapılarak yürütülen savaştır.

Her asırda; iktisadi ve sosyal açıdan yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bu fikri desteklemektedir. I. Dünya Savaşı'nda, 29 Nisan 1916'da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut'ül Ammare kuşatmasında bozgunu sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları kumazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu olan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik

olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Burada NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmaları sürmekte. Emperyalistler sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kaosla, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırıp içine kapalı otoriter bir rejimle geri bıraktıkları ülkelerde tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi** 'ne dayanır. Günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumlar üzerinde kültürel sömürüyle onların medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru olarak kabule zorlamıştır. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları ilmî kabul etmeyerek, kendi çalışmalarını akademik olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden uzak yetişen insanları istediği yönde sevk ve idare etmektedir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerde; köleleştirdiği belirli coğrafya insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri geliştirmiş; kölelerin efendilerini seçme hakkını sağlamıştır. Bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek isteyen insanlar 'karizmatik tek insan' yönetimlerinden, adil ve katımlı "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçmeyi istiyorlar.

Ekonomik sistemlerde ahlaki unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atıyor. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standartlı ürünlere yönlendirmektedir. Toplum meselelerini aşmanın yolu; eğitim öğretimle değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, düşünüp sorgulayan, belirli ideolojilerle şekillendirilemeyen kişiler yetiştirmektir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan yönetim olan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfilik, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazandıran alınmalı. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı olmadığı için bu kaynaklar birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanda vatandaşın görevi, siyaset müessesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmektir.

Toplumsal rahatsızlığın artışı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmalıdırlar. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade edilmemelidir.

Devlet aşırı güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da ferdi hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Zorlama bir ekonomik büyüme olmadan refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir. Bu noktada ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve gelişmeler ile güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta "kazanlar", diğer yanda "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Kamu sektörlerinin ülke ekonomisinin önemli kısmını oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler, yönetim anlayışına uygun olarak kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. Yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç ve dış göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kınlanıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellik kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerinden faaliyetlerini yürütüyor. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tüketirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize aileye dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaşarak a-sosyal yapıya sürükleniyor. Yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiği aşikârdır. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsur olarak; vermek hizmet toplumunu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumunu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Ürün israfını önlemek için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar, israf ve kayıplar fark edilerek önlenir. Bu noktada; “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

Karşı tarafı anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, hayatını ona göre düzenler, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Toplumlar maruz kaldıkları; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı) ittifak ile çözebilirler.

İnsanlık gelecek için evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kuralmalıdır. Mecburiyetten değil, gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en müessir yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletin hâkim kılınması ile topluma dair meseleler daha kolay halledilecektir.

### **Marco Paşa**

Bir Bilge, konferansında; “insanlar ne kadar az konuşursa o kadar zekidir” dediğinde dinleyicilerden biri sorar: “Hiç konuşmayanların durumu nedir?” Bilge cevap verir: “O kadar zekisine hiç rastlamadım!” İnsanlar “anlatmayı ve birileri tarafından dinlenmeyi” çok sevdiği için yanından ayrılırken “adeta sorunlarına çözüm bulunmuş olmanın huzuruyla” ayrıldılar. Yöneticilerin organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi genelde cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs ve fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmez. Onun için “doğuyu insanlar batı sistemler yönetir” diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesinde herkese düşen sorumluluklar vardır. Baskıcı yöneticiler, insanların hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Papağan söyleneni tekrar eder. Müstebit yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bunun gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez, bu olmayınca da çözüm üretme mümkün olmaz. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlenmiyor. Bunu çözmek için üst yönetim, astlar ve içinde bulunulan şartlar, birlikte hareket edilmelidir. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir. “Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” Mehmet Tikici (Prof. Dr)

### **Bir hikâye:**

Bir şirketin patronu, yöneticisi ve bir işçisi gemi ile iş seyahatine giderken gemi batar. Bu üç kişi bir tahta parçası üzerinde ıssız bir adaya sürüklenirler. Adada gezinirken karşılarna Alâeddin’in sihirli lambası çıkar ve “dileyin benden ne derseniz?” der. Arkasından da uyarır: “Herkesin tek bir dilekte bulunma hakkı var.”

Patron: “Herkesten uzak ıssız bir adada hiçbir iş yapmadan ancak hiçbir şeye de muhtaç olmadan sağlıklı, sakin ve mutlu bir hayat sürmek istiyorum” der ve dilediği yere gönderilir.

Yönetici: “Patronumun yerine geçmek, malına, işine sahip olmak yani patron olmak istiyorum” der ve dileği yerine getirilir.

İşçi: “Bugüne kadar benim yerime hep patronum ve yöneticim karar verdiler, bana hiç söz hakkı tanımadılar. Bu sebeple ben ne isteyeceğimi; neye ihtiyacım olduğunu bilemem ve dile getiremem. O sebeple benim yerime karar vermeleri için patronumu ve yöneticimi tekrar adaya geri getirmenizi istiyorum.”

İşçinin isteği de yerine getirilir; patron ve yönetici adaya geri getirilir. Üstelik artık hiçbirinin yeni bir istekte bulunma hakkı kalmamış ve bütün fırsatlar kaçırılmıştır.

### **Yine meşhur bir hikâyedir:**

Adam yoksulluktan dolayı kendi döktüğü kerpiçlerden derme çatma bir ev yapar ve duvarları da yine yoksulluktan çamur ile sıvar. Bu evin yirmi, yirmi beş yıllık ömrü olduğunu bildiği için eve; “Yıkılacağın zaman haber ver, altında kalmayalım” diye fısıldar. Zaman içinde evin bazı yerleri çatlasa da adam hemen çamurla sıvar. Ancak bir gün ev aniden çökünce adam bir yandan üç beş parça eşyasını kurtarmaya çalışırken bir yandan da eve söylenerek sitem eder: “Yıkılacağın zaman haber ver, altında kalmayalım demedim mi? Sen de ‘tamam, haber veririm’ diye söz vermedin mi?”

Ev mahcup şekilde cevap verir: “Ben yıkılmadan önce çok sefer sana haber vermeye çalıştım, ancak ben her ağzımı açtığımda sen benim ağzıma bir avuç çamur doldurdun!”

Fikir farklılıklarının rahmete vesile olabileceğini de biliyoruz.

Yönetim gücünü ve yetkisini elinde bulunduran yöneticiler bütün avantajlarına rağmen anlaşılabilir bir sebeple ifade hürriyetine olumsuz yaklaşmakta ve mesafeli durmaktadırlar. “İzaha muhtaç bu paradoks” aslında psikologların çok dikkatle incelemesi gereken bir konudur. Ancak yöneticilerin “fertlerin ifade hürriyetlerini” kısıtlamaya meyyal olmalarının bilinen birkaç sebebi bulunmaktadır.

Bu nedenlerden birisi “İfade hürriyeti” ile “dinleme yeteneği” arasındaki ters ilişkidir denilebilir. Yani; “dinleme yeteneğinden yoksun olanlar ifade hürriyetine tahammül edemeyebilirler.” Oysa Mevlânâ’ya göre; “söz söylemek için önce dinlemek gerek”.

Ancak burada kastedilen “dinlemek”, “işitmek” ya da “duymaktan” farklıdır. Çünkü “işitmek ve duymak biyolojiktir; dinlemek ise duygusal bir süreçtir”. Bu sebeple dinlemek gerçekten zordur. Çünkü insan beyni “konuşurken” dakikada 150-200 kelimelik bir kapasite ile meşgul olurken; “dinleme” esnasında bu meşguliyet dakikada 500 kelime seviyesine çıkar. Nitekim “Niçin iki kulağımız bir ağzımız var?” sorusuna R. Diyojen; “Az konuşalım çok dinleyelim diye” şeklinde cevap vermiştir. Tevrat’ta Hz. Musa’nın (as); “Rabbim bir dedi, ben iki duydum” dediği ifade edilmektedir.

### **EK: Başarılı Bir İş Görüşmesi İçin**

Başarılı bir iş görüşmesi için bize anlatılan doğrular vardır bir de sonucu doğrudan etkileyen gerçekler. Tüm doğruları en mükemmel şekilde yapsan bile asıl önemli olan gerçeklere ne kadar uyduğundur.

Okul sıralarında sınav olurken, öğretmenlerin çok sık kullandığı bir kalıp vardı: “Kopya çekenler kendilerini gömmüyorum sanıyorlar ama buradan her şey ayna gibi görünüyor!”. Ben bu cümleyi açıkçası bizi korkutmak için söylüyorlar sanırdım.

Meğerse öyle değilmiş.

Daha sonra üniversitede araştırma görevlisi olup da sınav gözetmenliği yapmaya başlayınca gerçeği anladım. Sınıf ister 20 kişi olsun, ister 200 kişilik amfi olsun hiç fark etmiyor. Kimin sınava çalıştığı, kimin çalışmadığı, kimin kopya çekmeye yelteneceği, kimin o anda kopya çektiği... Hepsini de gerçekten ayna gibi karşınızdadır.

Yani karşı tarafa geçmeden, o taraftan da bakmadan, bazı şeyleri anlamak mümkün değil.

Hem işe girmek isteyen hem de işe alan tarafta defalarca bulundum. Özellikle işe alan tarafı da gördükten sonra işe alım süreci, iş görüşmeleri, özgeçmiş, vb. hakkındaki bütün fikirlerim kökünden değişti. Bu arada baştan söyleyeyim, insan kaynaklarında hiç çalışmadım, hep son görüşmeciydim.

### **Başarılı bir iş görüşmesinin doğruları**

Özgeçmişin filtrelerden geçti, bir insan kaynakları elemanının eline geldi ve o da yüzlercesinin içinden seni de seçti ve bir görüşme tarihi ayarladınız.

İster favori kariyer sitene gir ister gördüğün ilk insan kaynakları dergisini al, benzer tavsiyeler karşına çıkar. Başarılı bir iş görüşmesinin doğruları nedir dersen özet olarak şunlardır:

1. Mülakat öncesinde hazırlık yapmak, şirket / pozisyon hakkında bilgi toplamak.
2. İyi giyinmek, mümkünse koyu renk takım elbise / döpiyes giymek.
3. İlk içeri girişte gülümsemek, samimice tokalaşmak.
4. Beylik sorulara önceden cevap hazırlamak: ‘Sebep bizim şirket / bu pozisyon’, ‘Sebep sizi işe alalım’, ‘Bize kendinizden bahsedin’, ‘Bir başarınızı / başarısızlığınızı anlatın’, ‘Risk aldığımız bir olayı anlatır mısınız’, ‘Önceki işinizden sebep ayrıldınız’
5. Mülakat yerine erken gitmek.
6. Fazla heyecan yapmamak, rahat ve sakin olmak.
7. Olumlu düşünmek, aktif davranmamak.
8. Çıkarken teşekkür etmek.

### **Başarılı bir iş görüşmesinin gerçekleri**

Bu doğrular önemlidir. Fakat gerçek şudur ki; bin kişi ister bir kişi alır. Peki, sebep o kişi? En iyi o mu giyindi, yoksa en iyi bilgiyi o mu topladı veya en iyi tokalaşmayı o mu yaptı?

Sebebi aslında çok basit olarak şudur: Seni işe alacak olan kişi, seninle uzunca bir süre de çalışacak olan kişidir. Büyük ihtimalle müstakbel yöneticin veya müstakbel bir üst yöneticindir. Bir kez seni işe aldıktan sonra artık ona bağlı bir çalışan olacağından, sen ne kadar iyiyisen, o da o kadar fayda görecektir. O görüşme sonrasında yapacağı yanlış bir seçim ise önündeki yıllarda yavaş yavaş ödeyeceği ağır bir bedel olacaktır. Son pişmanlık fayda vermez, madem kötü elemandı sebep aldın işe kardeşim diye sorarlar adama.

Yani aslında işe alım süreci; bir pozisyonu dolduracak doğru insan seçiminden çok, yakın bir ilişkiye başlanacak doğru insan seçimi gibidir. Türkiye’de kanuni çalışma süresinin haftada 45 saat olduğunu (yemek hariç) düşünürsen; işte her gün geçen 10 saat, eşinle / ailenle / arkadaşlarıyla her gün geçirdiğin toplam süreden bile fazladır.

İş görüşmeleri de bu yüzden romantik bir ilişki öncesi içilen ilk kahveye veya yenilen ilk tatlıya benzer. Veya yeni bir arkadaş grubuyla gidilen ilk sinema filmi gibidir. Ve hayır, abartmadım.

Peki, böyle bir durumda karşıdakinden ne bekleriz? İyi giyim... tabii iyi olur. Bizim hakkımızda bilgili olması... eh. Buluşmaya erken gelmesi, gülümsemesi... sebep olmasın? Sakin ve rahat olması... çok da fark etmez sanırım.

Bunlar bir yere kadar etkiler, ama asıl noktalar degillerdir. Bir iş görüşmesinde biraz daha farklı şeyler aranır.

### **İşte işveren gözünden gerçekler:**

1) Arzu gerçeği: Aday işi istemelidir. Benimle çalışmayı, benim için iyi şeyler yapmayı istediğini görmeliyim. Gözlerinde bu iş için yanıp tutuştuğunu, hiç olmadı onun için bir anlam ifade ettiğini görmeliyim. Vasat başlayan ilişki, daha da vasatlaşarak çekilmez hale gelir çünkü.

2) Heyecan gerçeği: Bir saat sonra da başka bir görüşmeye gideceğim havası olmamalıdır. Bugün dünyanın en önemli şeyi bu görüşmeden başarılı çıkmak isteği olmalıdır adayın gözünde. Bu heyecanı şimdi burada duymuyorsa, ileride de büyük ihtimalle aynı şekilde gidecektir.

3) Pınlı gerçeği: İnsan kaynakları zaten bir sürü adayla görüşüp, geçmişlerine ve ‘kişilik’ testlerine göre filtreleme yapmıştır. O yüzden ‘doğruluk’ olarak tüm adaylar aynıdır aslında. İş hak eden, diğer on adaydan en pınlı olanıdır. Yol kenarında on tane inek

görürsen, sadece mor olan aklında kalır.

4) Öz güven gerçeği: Kapıdan içeriye ilk girişinde, eğer adayın gözünde 'bu iş oldu' bakışı varsa, büyük ihtimalle o iş olur. Eğer 'beni alırlar mı acaba' bakışı varsa, muhtemelen olmaz.

5) Dinleme gerçeği: İşe yarar insanların ortak özelliği, boş konuşmamaları ve dinlemeyi de bilmeleridir. Gevezeleri kimse sevmez. Hiç kimse. Ağzından kerpetenle laf çıkarmamalı tabii ki.

6) Uygunluk gerçeği: Bu işin kendisine uygun olduğuna inanan adayla, ne iş olsa yaparım abi diyeni birbirinden ayırmak çok kolaydır. En başta verdiğim sınav örneği gibi. O yüzden girmek 'istediğin' işe gerçekten uygun olduğuna düşünüyorsan, bu faktör seninleedir.

7) Gizli gerçek: Bazen son okuduğunu söylediğin bir kitap ismi, son seyrettiğini söylediğin bir film ismi, memleketin, okulun, geçmişin, söylediğin bir söz, anlattığın bir olay, mülakat yapanda derin bir etki bırakabilir. Tanıdık ve referans faktörünü de unutmamak gerekli tabii ki.

Kişi bu faktörlerin çoğunu bilinçli olarak etkileyemez. Evet, belki arzulu ve heyecanlı görünmeye çalışabilir ama hemen anlaşılır. İnsan, hele hele mülakatı yapan kişi bu sahteliğin kokusunu alacaktır. Eğer tüm başvuru yapanlar sahteciye, o zaman sorun yok. Biri daha sahici bir heyecan taşıyan varsa emin ol işe o girecektir. <http://www.ntvmsnbc.com/news/262714.asp>

### Mesaj ne?

Dediğim gibi aslında işe girmek, para kazanmak için çalışmanın da ötesinde, muhtemelen yıllar sürecek bir ilişkiye girmektir. Öncelikle SEN bu ilişkiyi isteyip istemediğine karar vermelisin. Görüşmeye gittiğinde, hatta daha özgeçmişini yollarken, kafanda net bir fikrin yoksa bil ki görüşmede kendi kendini baltalayacaksın.

Bir iş senin gözünde ne kadar değerliyse, kendin de o kadar değerli olmalısın. O yüzden bir ilana başvurmadan önce dur ve düşün. Kendini o işe girmiş olarak hayal et, o firmaya her sabah gidip geldiğini, insanlarla konuştuğunu, arkadaşlarına işini, çalıştığın yeri anlattığını düşün. Eğer aklına gelen şeyler seni mutlu etmiyorsa, o zaman iş zaten sana göre değil. Bu halde bir görüşmeye gidersen, anca vasat bir performans gösterirsin. Eğer tüm adaylar vasatla sorun yok. Ama bazen aralarında daha pırıltılı olanlar da çıkıyor.

İlla bu işi istiyorsan, o zaman bu işle ilgili 'gerçek' olumlu duygular beslemen gerekir. Gerçekten heyecan duymalısın. O zaman mülakat yapmanın karşısında senin ne kadarda da mükemmel bir seçim olduğuna, neler neler de başardığını bin bir dil döküp anlatmana gerek kalmaz. Bir garip iş görüşmesi de sen yapmazsın.

Madalyonun bir de öbür yüzü var; herhangi bir iş görüşmesinde, asıl önemli olan senin ne istediğin değil, karşıdakinin isteklerini ne kadar karşıladığıdır. Fakat insan istediği bir iş için her şeyi yapar. Zaten seni işe alıracak olan da budur.

Parasızlıktan kınıyor dahi olsan, eminim iş ilanları arasında sana uygun bir-iki tane vardır. Onları bulup onlara başvurmak, her önüne gelen ilana başvurup sürekli reddedilmekten çok daha iyi gelecektir.

Sonuç olarak: Başarılı bir iş görüşmesi = bir tutam **doğru** + bolca **gerçek**.

Belki hayattaki diğer tüm şeyler gibi. **Kaynak:** <http://www.beyaztavsan.com/basarili-bir-is-gorusmesi>

### Uygulamalı Tartışma

Öğrenme, öz yönetim, zaman yönetimi, stres, etkili konuşma, iş görüşmesi, iş başarısı, kişisel gelişim çerçevesinde;

1. Çalışma hayatında öğrenme ihtiyacı nerelerden kaynaklanmaktadır? Tartışınız.
2. İş hayatında öz yönetimin önemini ve işletmelere sağlayacağı faydaları tartışınız.
3. Günümüz iş hayatında zamanın önemi ve verimli kullanmanın işletmeye sağlayacağı katkıları tartışınız.
4. Stres ve stresin kişi ve işletmeye olumsuz etkileri neler olabilir? Tartışınız.
5. Etkili konuşmanın kişinin iş bulmasında kişisel açıdan, personel seçme açısından işverene katkıları neler olabilir? Tartışınız.
6. Personel seçiminde seçici günümüzde personelde daha fazla neler ve hangi özellikler görmek isterler? Sebep? Tartışınız.
7. İş hayatında başarılı olmanın yolları ve yöntemleri neler olabilir? Tartışınız.
8. Çalışanları kendilerini geliştirmek için neler yapmaları gerekir? Tartışınız.

### Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Etkili konuşma nedir ve güzel ve etkili bir konuşmanın ana ilkeleri nelerdir?
2. Etkili konuşmanın teknikleri nelerdir ve konuşmayı etkileyen faktörler nelerdir?
3. Mülakat / görüşme nedir ve mülakat türleri nelerdir?
4. Mülakatı planlama süreci nasıldır?
5. İş başvurusunda istenilen belgeler nelerdir?
6. Stres mülakatının belirtiler nelerdir?
7. Stres mülakatı yapan uzmanların adayın stresini artırmak ve ortamı germek için kullandığı teknikler nelerdir?
8. Organizasyonlarda küçülme yönetimi nedir ve küçülmenin temel amaçları nelerdir?
9. Sinerji nedir ve sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler nelerdir?
10. Globalleşme nedir, Globalleşmenin sağladığı fayda ve zararlar nelerdir?
11. İşletmelerin temel globalleşme nedenleri nelerdir?
12. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel nedenler nelerdir?
13. Başarı nedir ve başarıyı engelleyen faktörler nelerdir?
14. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.

## 11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

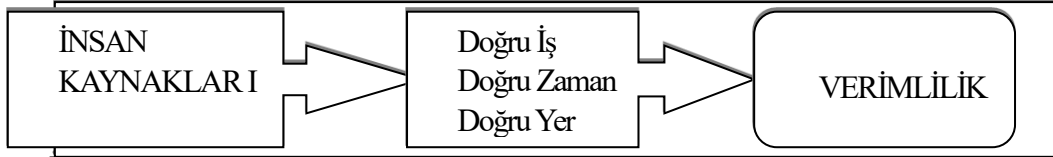
İnsan kaynakları yönetimi; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölümde uygulanmasıdır.

**İnsan kaynakları işlevi;** bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri, iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlama, geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel veya iş gören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

**İnsan kaynakları yönetimi;** bir organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırmaya, motive etme, geliştirme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak kabul eder. **İnsan kaynakları yönetimi bilimi;** kurum çalışanlarıyla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağını doğru yönetimiyle uğraşan disiplindir.



Şekil 11-1: 3D İlkesi

### İnsan kaynakları yönetiminin amaçları:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak.
2. Çalışanların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.
3. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak.
4. Doğru iş gücü eğitimi ile iş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine, teçhizat gibi teknolojinin aynısı, benzeri veya kopyası yapılabilir, bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz. Her işletmenin mutlaka bazı ilke ve kurallar çerçevesinde belirlediği bir insan kaynakları politikası vardır. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik.

### İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma,
2. Tespit edilen politikalara uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek,
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlemek,
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak,
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmektir.

**İnsan kaynakları yönetim süreci,** yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

### 11.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında ilk iş, insan kaynakları planlamasıyla iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri ve personel ihtiyacını tespitittir.

**İnsan kaynakları planlaması;** işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme için yapılan planlama çalışmalarıdır. **İnsan kaynakları planlama süreci;** (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti olarak 4 aşamadan oluşur.

#### 11.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerlendirme ve tahlildir.

**İş analizi;** işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı niteliği, gerekleri, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, personel sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlama, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini azaltmada kullanılır. İş analizi ile çalışanın; (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5) nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği tespit edilir. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı yöntemler kullanılır.

#### İş analizi yöntemleri:

1. **Gözlem:** İşin, fiziki çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesidir. Gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.
2. **Serbest mülakat:** Kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha sınırlı ancak daha standart bilgiler almayı sağlar.
3. **Anket:** Kişilerin belli konulardaki tutum, düşünce ve önerilerini belirlemek için yazılı olarak hazırlanmış soru listeleridir.
4. **İşlevsel iş analizi:** Ayrıntıya inmeden işi, bilgi, araç ve gereç kullanımını ve diğer insanlarla ilişkileri inceler.
5. **Kritik olay tekniği:** Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğu, belirli hallerde yapılması gerekenleri belirler.

İş analizi yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

#### İş analizi bilgilerinin kullanıldığı alanlar:

1. **Organizasyon şemasının oluşturulması:** İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı kurmada alınan kararlara temel olur.

**2. Personel seçimi ve personel planlaması:** İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.

**3. İş ve araç-gereç tasarlaması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

**4. Personel eğitimi:** Eğitim programı düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzey bilgisine olan ihtiyacı belirler.

**5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi:** Çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerini belirlemede ve yaptığı iş karşılığı adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem derecesi ve personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

**6. Belirsizlikten kaynaklanan sorunları azaltma:** Bu bilgiler personelin işine ilişkin kendi ve diğer çalışanların yaşadığı belirsizlikleri azaltır. Hangi iş kimin sorumluluğunda olduğu, iş tanım ve çalışma formları ile de personelden beklentiler netleşir.

**İş analizi ile cevabı aranan sorular;** (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makine, alet, donanım nelerdir? (4) Personel yaptığı iş sonrası hangi çıktılar sağlar? (5) Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor?

İşler, yönetim, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılır, iş analizinde bunlara dikkat edilir. İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

### 11.1.2. İş Tanımı

**İş (görev) tanımı;** iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir. Bundan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

### 11.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek, diploma uyumu, işin yapılabilmesi için gereken nitelikleri ortaya konur. **İş gerekleri;** belirli bir işin ayrıntılarına inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz, üretkenlik, algılama, uyum, sorumluluk, fiziki görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

### 11.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması, kurum içi bölümleri belirleme, personel ihtiyacının tespiti ve iş gücü niteliklerini belirlemedir.

**Personel ihtiyacının tespiti;** kurumda ne kadar personel çalışacağı, personel envanteri, iş envanteri, personel devir oranı gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin tecrübelerinden faydalanarak yapılır. **Personel (iş gücü) envanteri;** işletmenin gelecekte personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan, kurumun personel mevcudunu ortaya koyan bilgilerdir. **Personel devir oranı** ise işletmede bir dönemde çeşitli nedenlerle ayrılan personelin yüzde oranıdır. İşten ayrılan sayısı fazla, iş kazası ve meslek hastalıkları ciddi boyutta, devamsızlık oranı yüksek, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o kurumda İnsan Kaynakları Yönetimi etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürür.

Dijitalin iş hayatına girişiyle, dijital imkânlar insan kaynağına ulaşımında iletişim ve maliyet açısından etkinliği artıyor.

### 11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu için önce yapılacak işler neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı belirlenir, daha sonra da gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

İnsan kaynakları organize edilirken organizasyon yapısını etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

**a. İç çevre unsurları:** Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörler: (1) personelin kişisel nitelikleri, (2) iş nitelikleri, (3) personel arası ilişkiler ve (4) organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli.

**b. Dış çevre unsurları:** Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsur: (1) personel sağlayan dış kaynaklar, (2) rakiplerin durumu, (3) kanunlar ve (4) içinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı.

İnsan kaynakları bölümünün amacı, insan kaynakları yönetim işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu yardımcı olmaktır.

### 11.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yöneltilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konularından oluşur.

#### 11.3.1. İşe Alma

İşletme varlığının devamı ve rekabet üstünlüğü doğru işlerde, doğru kişilerle mümkündür. **İşin gerekleri=personelin nitelikleri** eşitliği sağlanarak işe göre insan seçerek doğru kişiler işletmeye alınır. **İşe alma;** işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyetidir. İşe alma, personel bulma ve seçme olarak 2 aşamalı süreçtir.

**1. Personel Bulma:** İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurularını sağlamaktır. Burada esas olan işe en uygun nitelikli adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmanın farklı yöntemleri vardır.

#### Personel bulma yöntemleri:

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx>),
2. Kişisel başvurular, gazete ve mesleki dergiler,
3. İnternette duyurular ve danışmanlık şirketleri,
4. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
5. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

**2. Personel Seçme:** Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih



etmemdir. Bu süreç nitelikli adayların açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında bir köprü işlevi gören meslek standartları işveren, çalışan ve eğitim kesimine birçok imkân sunar. **Meslek standardı;** bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev, işlem, sahip olunması gereken bilgi, beceri, sergilenecek tutum ve davranışları gösteren asgari normlardır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri konusunda bilgilenme, seçme, ücret ve terfilerde isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında yeterliliklerini daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olurlar.

Teknolojik gelişim geleneksel mesleklerin bazılarının gelişimini durdu ve yeni meslekleri getirdi. İnsanın yapacağı işi yapabilen yapay zekâ endüstrileri hızla gelişmektedir. Robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni iş, meslek ve alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeye yapay zekâ çağında hayat eğilimi hem hızlandı ve hem de genişledi, yeni durumları ortaya çıkardı.

Yapay zekâ ve robot mühendisliği, 3D üretim mühendisliği, gen mühendisliği, artırılmış gerçeklik geliştiriciliği, iklim kontrolü mühendisliği, sanal gerçeklik geliştiriciliği, yaşlanma karşıtı uygulamaları, nanoteknoloji mühendisliği, epigenetik terapileri, biyoteknoloji, ahlaki hackerlik, duyu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatçısı gibi birçok başka yeni meslekler geleceğin meslekleri olacaktır.

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hüriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), arşiv taraması ve sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticari ve sosyal medya siciline bakar. "Mesai biter, iş biter" anlayışı yerine "iş biter, mesai biter" anlayışının personelde olup olmadığına dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

Sosyal ve ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bu tip insan, kendi alanında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir, fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler, bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde kazandığı disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir. Bu insanlar, fikir bazında kendi meslekleri dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

Günümüzün birçok sorun ancak bilim (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı birçok sorun T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akli esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

İş hayatında bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların artması, bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun aranan elemanları oldu. Gelişen ekonomik şartlar bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi ve iş hayatı bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

**İşe uygun personel seçmede ön kabul süreci;** (1) işe alma testleri, (2) mülakat, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar aşamaları gerekiyor.

**Mülakat;** bir işleme başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşım seçimi yapabilmek için gerekli bilgileri soru-cevapla toplama ve adaya gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan karşılıklı bir iletişim, buluşma ve görüşme yöntemidir. **Mülakat türleri** ise (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklindedir. Farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları sık görülmeyle birlikte bazıları kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya mülakatı yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır.

İş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları stres mülakatlarıdır. **Stres mülakatı;** personel adayının stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılan mülakattır. Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

#### **Mülakatı planlama süreci:**

- 1. Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toparlamadır
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.
- 3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinleme ve cevap vereni motivasyonudur.
- 4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.
- 5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcağı sıcağına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, iş arayan görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansiyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

**Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar;** (1) kolay anlaşılabilir sorular , (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasıyla bilgileri kayıta cihazı kullanma ve not almada iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gereğinde cevaplayıcı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Sözlü sınav veya mülakatların güvenlik ve adaletli olması açısından video kaydının alınması bir kural olması gerekir.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde engeli olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

### 11.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır. **Oryantasyon;** işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak, uyum, kılavuzluk etmek ve işe alıştırmaya aktiviteleridir. Yeni personel işe alıştırmaya; işletme tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilebilirken, büyük işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

**Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler;** (1) işletmenin tanıtımı, (2) personelle tanıştırma, (3) personel hakları ve (4) işle ilgili bilgilerin personele aktarımıdır. Verilen bu bilgilerle personel kurumu yakından tanır ve verimliliğini artırır.

#### Oryantasyonun faydaları:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına, organizasyon iklimi ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir iş gücü olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini “iş gücü” olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

### 11.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim, insan kaynaklarını geliştirmede etkilidir.

**Eğitim;** kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, araç gereçleri sağlama ve öğrenimde yol gösterme, tedris, tedrisat, talimdir.

Öğretim ile eğitimin sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretim ve eğitimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Okul, üniversite, kampüs ve laboratuvarlar eğitim ortamlarıyla geleceğin eğitiminde networklerin kurulması ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrenenlerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar. Online eğitim, e-learning, virtuel eğitim, sanal eğitim gibi yeni eğitim uygulamaları olan **uzaktan eğitim;** ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, çeşitli eğitim yöntem ve teknikler aracılığı ile zaman ve mekân sınırlamalarını kaldıran sistemler eğitimi çeşitlendirmektedir. Uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi artırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırımlar artmaktadır.

Teknolojik gelişim, bilgi akışını hızlandırarak her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkiliyor, geliştiriyor. Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını artırdı. Geçmişten günümüze tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bilgi çağının temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülme gerçeği değişti. İnternet eğitimi geliştirdi, bilgiyi kıt bir ürün olmaktan çıkartarak, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale getirdi.

**Kişi için eğitim / öğrenme aşamaları;** (1) aile içi (davranış ve yaşam), (2) çevre ilişkileri ve sosyal iletişim, (3) kişisel özellikler ve değer yargıları, (4) toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi.

#### Öğrenme çeşitleri:

1. Görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme).
2. Tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme).
3. Duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme).
4. Kitabî öğrenme (kurumsal hale getirilen, sistematik eğitim).

**Eğitim ve öğretimin gelişimi;** (1) mobil teknolojilerle öğrenme (mobil erişim), (2) sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi), (3) uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre), (4) iş hedef ve sonuçlarıyla uyumlu öğrenme (öğrenmede iş önceliği).

**Öğrenme;** belli durumlar, sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri, anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenme, bebeklik döneminden başlayıp hayatın sonuna kadar süren bazen edilgen, bazen de aktif olarak devam eder. Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretim stratejileri benimseme, kişisel gelişimi

kuvvetlendirme, uygun değerlendirme sistemi kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur. Taklit ve yönlendirmeyle ailenin çocuklara verecekleri bilinç, okuldaki öğretimle bütünleşerek kişisel gelişim temeli atılır.

### **Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:**

1. Eğitim, öğretimi içine alır; formal ve informal boyutludur, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe ulaşmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılıdır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılıdır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimidir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojiyle kolay ve hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi cazip hale getiriyor. Ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar, çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim içeriklerine sahip olurlar.

### **Eğitim ve öğretimin faydaları:**

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği ve çalışırken de öğrenerek kendini geliştirmesi gerçekleşir.
2. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşım geliştirme ile hayata katkı sağlayan sosyal beceriler kazandırır.
3. İnsanlar, sistemler eleştiri ve öğrenmeyle kendilerini geliştirip geleceğin mesleklerini yürüteceklerin yetişmesi sağlanır.
4. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları gelişir, hayat kalitesini artırır.
5. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenme kişinin fikir üretmesini artırır.
6. İnsanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturarak olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
7. Tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, nitelikli düşünmeyi sağlar ve öğretişimi geliştirir.
8. Eğitimin verdiği sezgi ile başlayan keşifler akıl ve ilim süzgecinden geçerek insan hayatını kolaylaştıran ürüne dönüşür.
9. Dijital, online, uzaktan öğrenimi iş akışına katmak motivasyonu, çalışan bağlılığını ve onları elde tutma oranını artırır.

### **Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:**

1. Öğrenmede bazen ezbere, bazen de uygulamaya dayalı usuller harmanlanmalıdır.
2. Kişinin anlayış seviyelerine göre kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi, deneyimi kazandırmalıdır.
3. Eğitim, çocukta ilk 10 yaşına kadar sağlam bir kişilik geliştirmeye dönük olmalıdır.
4. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
5. Özelden genele, genelden özele ulaşma becerisi, tez- antitez ve sentezi elde ettiği bilgilerle ayırt edebilmelidir.
6. Öğrenme becerisini geliştirme veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
7. İletişim teknolojileriyle uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenim, etkileşimli öğretişim kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
8. Eğitimde “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, ihtiyar elden alınmaz” ve “eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim” anlayışı kazandırılmalıdır.
9. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
10. Bilgi mutlak değil değişken olmasıyla eğitim, kişiye kendi bakışını oluşturup, bununla hakikati anlamayı sağlamalıdır.
11. Eğitimde, tek öğreticiden ders alarak onun bakışını yaymak, tek tip anlayışları doğurur; bu kişinin hür olmasını ve toplumun demokratikleşmesini engeller.

12. Beynin yüksek potansiyeline uygun geliştirilen “21. Yüzyıl becerileri” kişiye bilgiyi değil, bilgiye ulaşmayı; depolamayı değil üretmeyi sağlayan akıl yürütme, ilişkilendirme, problem çözme, iletişim becerileri kazandırmaktadır.

13. Eğitimle, öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışı olan **öğretişimi** geliştirmelidir.

Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nden Audrey van der Meer' in 12 çocuk ve 12 yetişkinin beyin aktiviteleri, ekrandaki yazılan dijital kalemle veya klavye kullanarak not alırken elektroensefalografi (EEG) yöntemiyle izlediği araştırmasında hem çocukların hem de yetişkinlerin beyinlerinde kalemle yazarken, hafıza ve yeni bilgi öğrenmeyle bağlantılı bölgelerde daha fazla hareketlilik tespit ediyor. (<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/elle-yazmak-daha-iyi-ogrenmeyi-ve-hatirlamayi-sagliyor/2001683#>)

**Öğrenme süreci;** (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş temel duyu ve (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi diğer duyu yardımı ile gerçekleşir. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırır şüphe, endişe, kaygı ve karamsarlık öğrenmeyi engeller. Alışkanlık bilinçli başlayıp belirli bir tekrarla kalıcı hale gelir. Öğrenmenin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere “tik” denir. Refleks halini alan alışkanlığın değişimi zor olmasıyla hiçbir yanlış hareket tekrarlanmaz. Öğrenmede, aralarında sıkı ilişki olan ve birbirinden ayrılmayan; davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme teorileri vardır.

### **Öğrenme teorileri:**

**1. Davranışçı Öğrenme Teorileri:** Gözlemlenebilir davranıştan hareketle davranış-çevre ilişkilerini inceler. Kişinin değişik organlarının eğitim ve öğretimde kullanımıyla ilgili becerileri geliştirmeyi içerir. Teori, “**Şartlı Refleks**” / “**Klasik Şartlanma**” ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç'le başlar. Modern davranışçı yaklaşım öncüsü Frederic Skinner deneylerle geliştirdiği öğrenme ilkeleri olan **edimsel şartlanma**; bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğramasıdır. Uyarıcıya ihtiyaç olmadan davranış sonucu hoşlanılan bir şey elde edilirse o davranış tekrarlanır değilse tekrarlanmaz.

**2. Bilişsel Öğrenme Teorileri:** Kişilerin kullandığı zihni aktivite süreçleri oluşturur ve bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur.

Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Kişi geçmiş tecrübesi, bu yoksa düşünce yeteneği ile sorunu anlayarak çözüm yollarını öğrenebilecektir.

### **Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları basitten karmaşığa doğru sıralanır:**

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu açıklayabilme, bilgiyi kendine özgü ifade ve kavramların birbirinden farkını anlayabilmeleri beklendir.
3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.
4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.
5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.
6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, kişinin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanımı ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde 'çağrışım ilkeleri' olduğunu söyler, bilişsel öğrenme teorileri ise bu açıklamayı yetersiz bulur.

### **3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri:** Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, duygudaşlık (empati), göz teması, ses-görüntü-tahta içeriği ile açık ve net bir dizi stratejiyi kullanarak aktif etkileşimli eski bilgiye yeni bilgileri bağlayarak, gerçek hayata bağlantısını kuran, yer-zaman sınırlamasını kaldıran ve öğrenmeyi sosyal bir etkinlik gören bir yaklaşım kabul edilmelidir.

Hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüz zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Zengin öğrenme ortamları zamanla öğrenme kabiliyetini artırmakta ve sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için öğrenme devamlı bir ihtiyaç olmaktadır. Zihni yetenek ve sosyal beceriler, gelecekte sahip olunan vasıflarla gerçek bilgiyi elde edip, teknolojiyle kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir. Öğretim, tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konan, rastgele değil, üzerinde çalışarak geliştirilebilir nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen, çevre ile etkileşimle kaynaşmayan bilgi ve eğitim yozlaşır.

Etkili iletişim, ahlak, yeni bir şeyler üretmek, sosyal adalet, hukuk ve hiyerarşinin işleyebilmesi öğrenime bağlıdır. Yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale geliyor. Üretim, şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla olur. Eğitilmiş insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı, ahlaken, vicdanen sorumluluğunu, görevini bilip yerine getirmek ve başkasına ırgatlıktan kurtulmak, katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle olur.

Pozitivist, ezberci, sıg eğitim sistemi, insanı; kişiliksiz, kimliksiz, öz güveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelerle dönüştürüyor. Özel eğitim alarak başkalarına hayranlıkla yetişen yaşadığı yere ve topluma ruh veren medeniyetten kopuk, köksüz hale geliyor. Modern eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapma ve fikir yürütme yetenekleri kazandırıp geliştirmelidir.

İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. İş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler eğitim ve ahlak, toplumları çökertmektedir.

Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için iş başında ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutarak **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş hayatında ihtiyaç olan, millî ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, mesleki bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, güvenliği, kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlamak gerekir. Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular kurum personelinin geliştirmede temel eğitim yöntemleridir.

**Personel eğitiminin temel amacı;** çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, gayret, beceri geliştirme, liderlik, takım ruhu, etkili iletişim, işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültür aktarma, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamaktır.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurumda etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi önemlidir. Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerler "etkinlik temelli" **değerler eğitimi** ile verilir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler kişiye muhakeme, analiz, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırır. Duygu ve vicdan gelişimini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi esas alan ve makamında yetersizi bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirmek için gelişen çevreye uyum sürecinde kendisini sürekli geliştirirler. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır. **Öğrenen organizasyon felsefesi**, kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyu sürdürmeyi hedefledikleri bir süreçtir. **Öğrenen organizasyon;** bilgi üretme, bunu karşıya iletmede etkin, kuruma has davranışları geliştiren, kişilerin istediklerini elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri yapılardır. Globalleşme toplum ve kurumları etkilemekte ve devamı için değişen şartlara uyum için yeni yapılanmaya yönelmektedir.

Bilgi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte; kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişiminde temel faktör olmuştur. **Personel güçlendirme**; yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive etme, bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, inisiyatif kullanma, kurum hedefine uygun işleri yapmalarını sağlama sürecidir. Gelişim ve rekabetin ortaya çıkarıp önemini artırdığı personel güçlendirmenin birçok gerekçe ve faydası vardır.

### **Personeli güçlendirme nedenleri:**

1. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Globalleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.
6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.
7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecinin kısalması dış çevre şartlarına uyumu mümkün kılması.
8. Güçlendirme çalışanların sorumluluk alanlarını genişletmesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânı vermesi.

Yönetici, sinerji oluşturup bunu yönetmek için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verir. **Sinerji**; aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecanla hareket etmesi, bu iş birliği sonucu artı faydaları ortaya çıkarma heyecanına ve işbirliği ruhudur. Personel güçlendirmenin etkili yolu kişisel gelişime imkân vermektir. İnsan davranışını etkilemede temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. **Kişilik**; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklindedir.

İnsan nedir sorusunu bir bilge şöyle cevaplar; insan güzel ahlaklı ise = 1 eder, yakışıklı ise buna bir sıfır ekleyin = 10, varlıklı ise bir sıfır daha ekleyin = 100, soylu ise bir sıfır daha ekleyin = 1000 eder. Fakat "ahlak" olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değeri olmayan sıfır (0) kalır. İş hayatında ise insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

**Kişiliği oluşturan temel faktörler**; (1) bedenî faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörü. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir. Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentî etkili faktörlerdir. **Modelleme**; kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit**; belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel yapılan bir davranış, **özentî** ise başkasında olan bir şeyin kendisinde de olmasını istemek, onun gibi olmayı arzulamak, imrenmek, gıpta etmek olarak negatif davranış şeklidir.

**Gelişim**; belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim süreci, **kişisel gelişim** ise kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendini daha iyiye, ileriye götürmek için giriştiği çabalar sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlamasıyla kendini geliştirmeye karar vermesi, hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarma isteği kişisel gelişimdir. İnsan vücudunu sarmalamış bir şekilde bulunan ve kendisine özgü bir renkli elektromanyetik alan olan **aura**; vücudun yaklaşık 24 cm dışı doğru uzağında vücut için kalkan görevini görür ve auranın güçlü ve güçsüz olması bazı durumları tetikler.

**Kişisel gelişimin temelleri**; (1) kendini tanıma ve kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleridir. **Kendini tanımak**; insanın psikolojik ve fiziki açıdan kendindeki duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, güçlü, zayıf yönleri, değer, yetenek, becerilerinin farkında olması ve bunları doğru değerlendirmesi, **kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi, sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellikle daha hür ve başaracağını zannıyla çevresi ve topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, toplumdan kopar, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur ve sonuçta başarısız olur.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkilerin ertelenmesi, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, problem çözme, düşünce, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortekstir (ön beyin). İnsanın gelişmişliğini, entelektüel kapasitesini belirleyen merkez olan ön beyin gelişimini çok geç tamamlar. Duygu, his kontrolü insanın gelişmişliğinde önemli bir göstergedir; hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen insana gelişmiş, kâmil insan denir. Ön beyin gelişmiş, duygu ve hislerini kontrol edebilen kişi gaza gelmez, icraat ister, muhakeme eder, sorgular, eleştirir, takip eder, hamasi söylemlere izin vermez, dinî ve ahlâkî değerlerin sömürülmesine müsaade etmez, keşkeler yerine iyilikleri koyar.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapıyorsa bunu bulmalı ve "ne iş olursa yaparım" değil, beceri ve kabiliyeti olan işe talip olmalı. İnanç ve değerlere ters ortamlar kişinin başarısını azaltır. Başarı için kurum kültürü ile kişinin değerleri uyumlu olmalıdır. İş ortamında diğer insanlarla; zıtlık, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur.

Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sağlar. Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hüriyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir.

### **Kişisel gelişim yolları:**

1. Hayat boyu öğrenme,
2. Moral değerlerini geliştirme,
3. Duygu yönetimi ve öz güven geliştirme,
4. Kendini motive etme,
5. Öfke kontrolü,
6. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme,
7. Medya ve finansal okuryazarlığı geliştirmek.

Kişi, hayat boyu öğrenmeye ihtiyaç duyar, hayatı daha iyileştirmek için ahlaki değerlerini geliştirir, duygularını yöneterek ve öfkesini kontrol ederek başarısını artırır. Hayatın çok yönlü akışı içinde psikolojik dayanıklılığını artırarak daha huzurlu bir hayat sürebilir. Kişinin bütçe yapma, tasarruf, borç alma ve yatırım gibi finansal kararları sorumlu ve doğru şekilde alabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayı ifade eden **finansal okuryazarlık** ile kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eden **medya okuryazarlığı** sürekli gelişmesi gerekir. Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir.

İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir ve bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. Kişi için “**gerçek**” tamamen kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. Kişi, bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkisi algılamaya bağlıdır. **Algı**; kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi diğer yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Başarı için gerekli olan **duyu bütünleşmesi** ise çevreden veya vücuttan gelen duysal bilgilerin etkileşimi ve bunların sonucu ortaya çıkan motor ve duysal davranışların analiz ve sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir. **Gerçek**; bir durum, nesne, nitelik olarak varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumundaki hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasıdır.

**Algılamayı etkileyen faktörler**; (1) fiziki ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duyu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyardan birkaçını süzerek “**seçici algılama**” ile algılamak istediğini algılar.

Algının etkinliği ve verimliliği için yönetilmesi gerekir. **Algı yönetimi**; insan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne kanalize etmek, duyu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir. **Algı yönetiminin amacı**; insanların, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne doğru kanalize etmektir. Algı çeşitleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlü olarak üç şekilde ele alınır. **Algı süreci** ise (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme ve (4) yorumlamadır.

**Algı ile gerçek arasındaki farklar**; (1) algı öznel, gerçek ise nesnel, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden kopup şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford “Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor.” diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatın kapsayıcı iki farklı insanı olan, T ve I tipi insan modeli ortaya çıkıyor. **T tipi insan**; kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akıl, kalp, vicdan ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlakattan mahrum bilgi ise atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâli robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber ortama yönelimiyle artan siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmayı geliştirmektedirler. Ahlakattan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi,

akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, öz güven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır.

Demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; sorumlu, ahlaki yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi sonucu dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımları gelişiyor. Bu alana yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa ve beta kuşaklarına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. İşverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucu çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

#### 11.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim çalışanların davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

**Organizasyon iklimi;** bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını etkileyen, belirleyen, kurumu tanımlayan, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyondaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır. **Organizasyon ikliminin temel işlevi;** kişi hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma katkısını artırmayı sağlar. Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanın bakışına göre değişir. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellik ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

#### Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya direkt çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

**Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde, çevresinde kabul gören temel değer, varsayım, norm, sembol, merasim ve inançlar bütünüdür. Bu kültürü, kurumu topluma bağlayan, toplum içindeki yerini, önemini belirleyen bir araçtır, üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılama ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyicilik oranı yüksek olabilir. Bu sebeple farklı kademe veya farklı kültür ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

**Kültür;** toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturma, gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. Büyük organizasyonlarda bir baskın birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür;** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerlerdir.

#### Organizasyon kültürünün temel unsurları:

1. **Gözlemlenebilen Davranış Uyumu:** Üyeler arası iletişimde aynı dil ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.
2. **Normlar:** Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.
3. **Hâkim Değerler:** Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.
4. **Felsefe:** Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.
5. **Kurallar:** Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.
6. **İnançlar:** Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretiler.
7. **Semboller:** Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar. Çalışanlar, kendi değerlerini organizasyon kültürünü ne kadar yakın görürlerse, kuruma o derece bağlanırlar. Organizasyon kültürünün birçok işlevi vardır.

#### Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.

2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik öneme sahiptir. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında, işlerini yürüttüğü her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir. **Kurumsal vatandaşlık**; kuruluşların ticari faaliyetlerini yürütürken kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereğini yerine getirmesidir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımları içerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katı için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmede organizasyon içi iklim ve kültür belirleyicidir. **Kurumsal bağlılık**; çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, kuruma bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisinde. **Kurumsal bağlılığın özellikleri**; (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma, (2) kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Motive edilen çalışanın kuruma aidiyeti ve sadakati artar. Kurumda işe yeni başlayanda bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek bağlılığı etkiler. Çalışanların bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak kuruma katkı sunar.

### **Kurumsal bağlılığın bileşenleri:**

**1. Duygusal Bağlılık:** Çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesi ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesi en çok istenen bağımlılık türüdür. Bu bağlılığın yüksek olan kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret gösterirler.

**2. Devamlılık Bağlılığı:** Organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olan ve duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülür ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı için üyeliğin sürdürülmesi istenir.

**3. Normatif Bağlılık:** Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu, hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilir. Bu kabulle, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, saygınlık, (prestij, itibar, ün), şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' Robert Bosch.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

### **113.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme**

İşletmede insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevi olan performans değerlendirme her işletmeye özgü bir durumdur.

**Performans**; bir fiziki aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verim, bir işi yapan kişi, grup veya işletmenin, o işle varmak istediği hedefinde nereye vardığının miktar ve kalite olarak tespitidir. **Performans değerlendirme** ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırmadır.

Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak için yapılır. Çalışanlar, önceden belirlenen standartlara göre puanlanır ve bu değerlendirme yılda en az bir defa yapılır. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yöneltme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlaması gibi birçok sebebi vardır.

### **Performans değerlendirme nedenleri:**

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bu sistem organizasyon ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede birçok yöntem vardır.

**Performans değerlendirme yöntemleri**; (1) çalışanları karşılaştırma yöntemi, (2) ortak performans kriterine bağlı yöntem ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntem. Bu yöntemlerin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif



değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

**Ücretlendirme;** bir ürünün, bir işin ücretini, rayicini belirlemektir. **Ücret;** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine para veya mal olarak ödediği bedeldir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir. Ücret, çalışanın hayat şartlarını, işletme kârlılığını, millî geliri etkilemesiyle devlet ve toplumu ilgilendirir. İnsani geçim ücreti bir haktır. **Ücretlendirmenin amacı;** işletme içi ve dışı tutarlı, adil bir ödeme sistemi kurup emeğin karşılığını tam olarak vermek, personel bulma ve çalıştırmada bir motivasyon aracıdır.

**Ücretlendirme sisteminin aşamaları;** (1) ücret politikasını belirleme, (2) iş / rol tanımları, (3) iş değerlendirme gerçekleştirmek, (4) piyasa ücret verilerini temin ederek ücret yapısını oluşturmak ve (5) çalışanları bilgilendirerek sistemi işletmektir.

**Ücret politikası;** kurum hedefleri ve bunlara bağlı insan kaynakları politikasıyla belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetim sistemidir. Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınır. İşyerinde oturmuş olan dengelere yeni gelen kişilerin ücretleri uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamasına uygun olmalı, bunun altında rakama personel bulunamaz ve ortalama üzeri ücret ödeme maliyeti yükseltir, rekabet zorlaştırır.

Kurumlar daha az ücret vermek, çalışan ise daha çok ücret almak ister. Mümkün olan, neye hizmet ettiği hem çalışan hem kurum tarafından bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemi kurmaktır.

#### **Ücret sistemleri:**

**1. Zamana göre ücret sistemi:** Saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir, ücret tutarı sabittir, personel alacağı ücreti önceden bilir. Bu sisteminin kullanıldığı durumlar:

**2. Akort (parça başına göre) ücret sistemi:** Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanarak ürettiği parça adedine göre ücrettir.

**3. Götürü ücret sistemi:** Personelin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarını ölçme veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığı, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden işçi grubuna toptan ücret ödenmesidir.

**4. Maktu (aylık değişmez) ücret sistemi:** Aylık ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması, mazeret izni, geçici iş göremezliği ücretten kesilemez.

**5. Yüzde usulü ücret sistemi:** Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı servis karşılığı veya başka isimlerle müşteri hesabına "yüzde" eklenerek veya müşterinin bıraktığı veyahut işveren kontrolünde toplanan paralar çalışanlara ödenir.

**6. Teşvik edici ücret sistemi:** Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliği veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmedir. Teşvik planları, saate veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

**7. Primli ücret sistemi:** Prim; işletme yönetimince personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir. Bu sistem bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltir, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik eder.

**8. Asgari ücret sistemi:** İşçilere bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin temel ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden en az düzeyde karşılamaya yetecek minimum ücret. Asgari ücret günlük hesaplanır, aylık ödenir. Ücretlerde eşel mobil sistemi maktu ve asgari ücretliyi enflasyona karşı korur. **Ücretlerde echelle mobile (hareketli ölçek) sistemi;** ücret ve maaşları, hayat pahalılığı (enflasyon) karşısında korumak için fiyat artışlarıyla doğru orantılı gelir artışının sağlanmasıdır.

#### **11.3.6. Kariyer Yönetimi**

Ekonomik gelişim çalışanların kariyer, iş hayatı ve mevcut işler arası ilişkileri tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Kariyer planlama ve yönetimi hem organizasyon hem de çalışanların sorumluluğunda bir konu olarak emeği profesyonel olarak değerlendirenler, kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeli ve ani kariyer değişikliğine hazırlıklı olmalıdırlar. İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, aslında insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Kariyer, iş hayatıyla bağdaştırılmış olsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri içinde geçerli bir süreçtir.

**Kariyer;** kişi hayatının belirli döneminde işle ilgili mesleki pozisyonunun bir sonucu veya hayat boyu kazandığı işe ilişkin tecrübe, tutum ve davranışıyla kişiyi nereden nereye taşıdığı, istediği yere varmada yaptığı tüm yatırımlardır. Kariyer, seçilen bir işte yıllar içinde ilerleme, tecrübe ve yeteneğiyle daha çok gelir, daha fazla sorumluluk, saygınlık (prestij, ün, itibar) ve güç elde etmektir.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak görmesi ve meslek uzmanlarının yardımını almasıyla kişi ve işletmeler açısından önem arz eden kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. **Kariyer yönetimi;** personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmeye yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yönelik işe giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışı gelişmektedir. Kariyer sisteminin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir. **Kariyer danışmanlığı;** organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017'da kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek 2. kariyere temel olacak orta yaş grubunu 45-59'dan 66-79'a yükseltti. Geçmişte bir üniversite mezunu bir ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken şimdi meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri mümkündür. Gelişen teknolojiler bazı mesleklere duyulan ihtiyacı azaltıyor veya ortadan kaldırıyor. Buna ayak uydurarak talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine

geçilmezi ise verimsizliğin bedelini tüm toplum ödemek zorunda kalacaktır. Bu noktada transformasyon döneminde işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik edip desteklemek için geniş çaplı kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusu, verimsizliği sürdürmek toplumun kaynaklarını doğru kullanımı engellenerek rekabet gücü ve refah seviyesinin düşmesine yol açar. Güncelliği veya verimliliği kalmayan işlerde çalışanları ikinci kariyere hazırlayacak geçiş planları ve eğitimleri sağlanmalıdır. Zor şartlarda yetişip tecrübe kazanmış kırklı yaşlardaki insanları emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sağlayacağı alanlara yönlendirilmesi gerekir. **İkinci kariyer;** kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş yolunda ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanarak daha çok gelir, saygınlık (prestij, itibar, ün) ve güç elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmeleri iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığını ikinci kariyer çalışmaları ile doldurulabilir. İkinci kariyer yeni bir şevk, heyecan ve mutluluk verir.

#### **Kariyer yaklaşımları:**

**1. Klasik kariyer yaklaşımı:** Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

**2. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı:** Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışanlara uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

**3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı:** Her noktayı bir mevki olarak düşünen ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arası pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen, yönetici ve çalışanları hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilen kariyerdir.

**4. Esnek kariyer yaklaşımı:** Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

**5. Sınırsız kariyer yaklaşımı:** Yeni gelişmelerin getirdiği küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor.

**6. Portföy kariyer yaklaşımı:** Portföy işçisi değişik alanlardaki projelerden bilgi toplayan ve bir kurum çalışanı olmaktan ziyade kendi ağ kurma becerilerini kullanarak kuruluştan kuruluşa ilerlerken kendi kariyer yolunu etkin bir şekilde kurmasıdır.

**7. Global kariyer yaklaşımı:** Globalleşen iş hayatının dinamiğinde; iş gücü hareketliliğinin artması sonucu çalışanlar artık sadece kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanları ile rekabet halinde olmalarıyla gelişen bir kariyer anlayışıdır.

**8. Kariyer mozaigi:** Çalışanların kurumlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirecek farklı kariyere sahip olma imkânını veriyor.

#### **11.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür. Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişim iş yerlerinde çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bazı sorunları açığa çıkarmıştır. Bu sebeple birtakım tedbirleri önceden alarak iş yerlerini sağlıklı ve güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanmıştır.

**İş sağlığı ve güvenliği;** işin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldığı sağlık sorunları ve iş kazalarına uğramalarını önleyerek güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için alınması gereken tedbirlerdir.

**İşçi sağlığı bilimi;** tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fiziki olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır. Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçiler, alt yüklenici çalışanlar, ziyaretçiler, müşteriler ve işyerindeki herhangi bir kişi) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktör ve şartları inceleyen bilim dalıdır. İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

#### **İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:**

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü.
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Yüksek çalışma temposu ve ara verme imkânlarının az olması.
5. Gece işi, vardiya işleri ve ağır çalışma şartları.
6. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

İş sağlığı ve güvenliği ile işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespitinde işyerinin kapatılması veya işin durdurulması, iş sağlığı ve güvenliğinin işyeri seviyesinde organizasyonu çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenir.

#### **11.3.8. İşçi Sendikaları**

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur. **Sendika;** çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidardan müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır.

Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika, öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma demekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Günümüz sendikal organizasyonu ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir

yapıdan, nitelsiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim yaşanmıştır.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelikle için **sarı sendika** kavramı kullanılır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899'da Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendika, iş yeri temsilcileri temelinde şekillenir, şube / bölge merkezleri çatısında toplanan birimler genel merkezde toplanır.

### 11.3.9. Çalışanların Motivasyonu

İnsanı tanımak, hayattan beklentileri, davranışları hangi etkenlere göre geliştiği, hedef ve faaliyet şekillerini bilmekle olur.

Kişi çevresinde olan her olaya tepki verir ve bu davranış kişinin varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçlarının neler olduğunu incelerler. Bu ihtiyaçları tanımlamak ve sınıflamak, kişinin o ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranış incelenerek yapılır. Değişik nedenlerle amacına ulaşamayan kişi ulaşamadığı hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Belirlediği hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve farklı tepkiler verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifleri yapılmıştır. Kavram, İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir.

**Motivasyon;** kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bunun için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyacın tatmini için kişiyi bir hedefe yönlterek, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. **Motive (güdü);** davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma göre verdiği tepkidir.

Yöneticiler, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir. Kurumda, ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri, potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarına olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetime entegre ederek kurum geneline uygulamadır. Yöneticiler, kişisel ve kurumsal performansı artırarak etkin sonuçlar için motivasyon uzmanlarından faydalanırlar. **Personelin motivasyonu;** çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlamaktır. Bu noktada, rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama, arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

**Motivasyonun temel özellikleri;** (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici ve (3) hareketi olumlu tarafa yönlter. Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma amacını takip eder.

#### Motivasyon türleri:

**1. Fizyolojik motiveler:** Biyolojik temelli öğrenilmemiş açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğu, yeniden dengeyi sağlamak için kişi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işler.

**2. Sosyo-psikolojik motiveler:** İnsanlara has ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavramı ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Motivasyona iç ve dış faktörler sebep olduklarından, bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine bağlı olarak ele alış şekillerine göre, (1) ihtiyaçlar teorisi, (2) çevre teorisi ve (3) etkileşim teorileri olarak üç ayrı şekilde gruplandırılır.

#### Motivasyon teorileri:

**1. İhtiyaçlar Teorisi:** Kişinin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoriye göre, kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçların bilinmesi gerekir. İhtiyaçlar teorisyeni A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, üşüme, gibi fizyolojik tahrik ve tatmin esası ile işler.
2. Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelere karşı korunma gibi.
3. Sevgi, ait olma ihtiyaçları: Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.
4. Saygınlık ihtiyaçları: İzzet, şeref, onur, ün, bağımsızlık, saygı gibi.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri iyi bilir. Üst düzeydekiler sosyal ve psikolojiktir, ürün farklılaşmasıyla tatmin edilir.

**2. Çevre Teorisi:** Bu teorisinin temelini, çevrenin motivasyonda en önemli faktör olması oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketicilere ödül getiren, ihtiyacı tatmin eden ürün ve markanın tekrar satın alınma ihtimalleri yüksektir.

**3. Etkileşim Teori:** Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını

ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olmadır.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın sebebi; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur. Duygu düşünceye, düşünce de davranışa dönüşür, davranış karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Bu etki sonucu da tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar. İnsan davranışlarının karışıklığı, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmeyi zorlaştırır. "Marifet, iltifata tabidir" gibi duygusuna hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını sağlar.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de organizasyon hedefini gerçekleştirmeye katkı sağlar. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini motive edip harekete geçirebilir. En önemli şekil / isteklendirme (motivasyon) unsurlarından birisi kişinin kendisini bir aileye, gruba ait hissetmesidir.

Kurumsal motivasyon aracılığı ile yöneticiler çalışanları farklı yöntemlerle motive ederek iş başarısını artırabilir. Bu noktada pek çok yöntem bulunmaktadır. Burada önemli olanlar üzerinde durulacaktır.

### **Motivasyon yöntemleri:**

**1. Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir. Kişi, hangi yaşta ve eğitim seviyesi ne olursa olsun hayat boyu yaygın ve örgün öğrenmenin bir parçasıdır.

**2. Moral değerleri geliştirme:** Toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır. Aktarımı ilk ailede başlayan değerlerin oluşumunda, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimidir. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Eğitimle tutum ve davranış haline gelen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılmalıdır. Yöneticiler, çalışanların iş bıkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini çözmek için teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik;** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin bitmesi, duyarsızlaşma, başarı azalması, sürekli veya tekrarlanan duygusal baskıyla ortaya çıkan bir durum. **Tükenmişlik sendromu;** yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmasıdır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve "başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi" diye değerlendirir.

**3. Duygu yönetimi:** İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir. **Duygusal zekâ;** başarı artışı, çevre ile yapıcı ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme, etkili bir lider olma avantajı sağlar ve entellektüel yetenek kadar önemlidir.

**4. Öz güven geliştirme:** Öz güven, kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapabilmesidir. Öz güven sahibi kişiyi başkaları yönlendiremez. Abartılı, aşırı öz güven, insanın kendi haddini aşması olan **öz güven patlaması** ve kendinden şüphe duyma, pasiflik, yalnızlık, güvensizlik, aşağılık duygusu olan **öz güven eksikliği** mutsuz eder, kişiye zarar verir.

**5. Öfke kontrolü:** Öfke; istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma" ve "öfke ile kalkan, zararlar oturma". Öfke, kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. **Öfke kontrolünde amaç;** öfkeyi saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade becerisi kazanmaktır. **Öfkenin kaynağı;** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık (5) itilmişlik. **Öfkeyi kontrol yolları;** (1) öfke anında derin nefes al, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklan, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vur, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktar, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar ver, (6) hoşgörülü ve affedici ol, (7) iletişimi geliştirerek eleştiriye açık ol.

**6. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme:** İnsanın özel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş ederek oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motivasyon becerisi geliştirerek verimliliğini artırır. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi sorunlar psikolojik zayıflığa sebep olabilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde getirdiği yerel veya global ölçekte tehlike ve kaosları aşmak alınan dayanıklılık eğitimiyle olur. **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri;** (1) ataletle baş edebilmeyi geliştirmek, (2) engeller karşısında sabır ve tahammül, (3) zorluklar karşısında sakin ve makul davranmak, (4) zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirmek, (5) zorluk ve engellerden ders çıkarmak, (6) duygusal zekâyı yükseltmek, (7) değişimi kabullenip uyum sağlamak, (8) olumlu düşünce ve iletişimi geliştirmek. **Zorluklarla baş edebilme yolları;** (1) engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası görmek,

(2) olayı zihinde bitirmek, (3) tecrübeler kişiyi olgunlaştırır, (4) korku başanyı engeller, onlarla yüzleşmeli ve (5) değişim istenilen konuda sorumluluk almak. Zor zamanlar güçlü insanları, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır, rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır bunlarda zor zamanları getirir.

**7. Özendirme araçları geliştirmek:** Yöneticiler, ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal makam (statü), saygınlık (prestij), kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi teşvik araçları geliştirilmelidir. Motivasyon artırıcı araçlar kişi ve duruma göre değişir, kurumda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri aynı değildir. Motivasyon planları, teşvik edici araçlara dayanırsa daha başarılı olur. Bunlar; (1) ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral vermek, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) sağlamak ve yetiştirmek, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak, (6) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (7) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermektir.

**8. Otomasyon sistemi geliştirme:** Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâ alanındaki gelişim her alanda yeni uygulama ve anlayışlar getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim ve teknikte insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasını ifade eden **otomasyon** birçok alan yeniden yapılanıyor. Genel internet ağı üzerinden online her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif yapay zekâ ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. İşe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi halleri ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi süreli (Part-Time), kısa süreli ve uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemi gelişmektedir.

**9. Kısmi süreli ve esnek çalışma:** Kısmi süreli çalışma; normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli, mevsimlik ve geçici çalışmadan ayırır. Çalışmayı özendiren **esnek çalışma** ise işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerini kullanımda iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartlarında çalışma hayatını düzenlemeye yönelik standart dışı, alternatif çalışma şeklidir. Günlük esnek çalışma saatleri 8 saatlik süreye uyarak başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir. Bu modelin yaygınlaşması istihdama katkı sağlar.

İş ve özel hayatın iç içe girmesi, mesai saati, hafta içi hafta sonu ayrımının kalkması, her an iş istenebilir oluşu, biyolojik saatin bozulması, insan fizyolojisinde sıkıntılar oluşturarak psikolojik sorunları artırabiliyor. Bu da motivasyon kaybı demektir.

### 11.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

**Mobbing;** gücü elinde bulunduran bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba psikolojik yollardan uzun süreli sistematik, tekrar eden baskı uygulama, sosyal kabadayılık ve yıldırım için psikolojik terör uygulamasıdır. Mobbing, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşatır.

**Mobbing belirtileri;** çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırı, olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim, sürekli, hatalı olanın kurbanmış gibi gösterme, kurbanın itibarını zedeleme, kafasını karıştırma, yıldırma ve teslim zorlama, dışlama ve işyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırmaya (askeri disiplin) öne sürülerek yapılan mobbing meşrulaştırılmaya çalışılabilmektedir.

#### Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan.

Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere, bu desteği nevroitik, korkak, iktidar hırsı olan kişilerin verdiği göstermektedir.

#### Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici iletişim tarzını kullanan, ilkel ve çevresindekilerce sevilen,
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başanyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan.

**Mobbing süreci;** işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, buna zorba dışında yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonra kurban, sorunun kaynağı, problemleri veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitiremeyebilir, benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi, işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

#### Mobbing davranışları:

1. **Kendini gösterme ve iletişimi etkileme:** Sözü kesilir, yaptığı iş eleştirilir, jest ve bakışla ilişki kesilir, yazılı ve sözlü tehdit.
2. **Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse o kişi ile iletişim kurmaz, konuşmaz, ayrılmış bir işyeri verilir, yok gibi davranılır.

**3. İtibara saldırı:** Arkadan kötü konuşma, asılsız söylenti, kararları sorgulanır, öz güveni kaybedecek iş yapmaya zorlanır.

**4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı:** Kişiye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, öz güven sarsıcı işler verilir.

**5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı:** Kişi fiziki olarak ağır işlere zorlanır, fiziki şiddet tehditleri, taciz ve fiziki zarar verilir.

**Mobbingin etkileri;** ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarır. **Mobbingden korunma** ise yeni bir iş arama, yardım alma, öz güvenini geliştirme, ihtimalleri hatırlama, yaraları sarmaya çalışma, kanuni işlem yapma ve sendikaya başvurma gibi korunma usulleridir. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirilir.

#### **Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:**

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istenir, güvenilen, şahitlik edebilecek iş arkadaşı bulmalı.
2. Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli, durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.
6. İş arkadaşları ile durumu paylaşıp, aynı konudan rahatsız olanların grupça başvurusu etkili olabilir.
7. Hukukî açıdan konuyu araştırıp, bu konuda yapılması gerekenlerin üst makam ile paylaşılması.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmasa da mobbing amacıyla gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurulabilir. Mobbing, bir görevlinin görevini kötüye kullanması, çalışana (psikolojik) işkence yapması, özel hayatın gizliliğini ihlal ve cinsel taciz şeklindeki fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları vardır.

Mobbingin, kamu ve özel sektörde mücadele edilmesi, tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olarak sosyoloji, hukuk ve ilgili diğer disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

#### **11.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu**

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

#### **11.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü**

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirme gibi isimler verilir. Her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

#### **On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. İnsan kaynakları yönetimi nedir ve insan kaynakları yönetiminin temel amaçları nelerdir?
2. İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri nelerdir?
3. İnsan kaynaklarını planlama nedir?
4. İşletmede işe alma nedir ve nasıl yönetilir?
5. Oryantasyon nedir ve nasıl yürütülür?
6. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?
7. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir?
8. Personeli güçlendirme nedenleri nelerdir?
9. Organizasyon iklimi ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
10. Performans değerlendirme nedir ve performans değerlendirme nedenleri nelerdir?
11. Kariyer nedir?
12. İkinci kariyer nedir ve yeni kariyer yaklaşımları nelerdir?
13. Ücretlendirme ve ücret nedir? Ücret sistemleri nelerdir?
14. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
15. Motivasyon yöntemleri nelerdir ve çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?
16. Mobbing nedir ve mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler nelerdir?

## 12. ÖRNEK OLAY METODU VE OLAY ÖRNEKLERİ

### 12.1. Örnek Olay Metodu

Örnek olay (vak'a) metodu birçok alanda verimli bir şekilde uygulanan bir yöntemdir. Bu anlamda pazarlama akademik eğitiminin her alan ve kademesinde kullanılan pedagojik araç ile metotların başında gelir.

Pazarlama eğitim aktivitelerinde uygulama yani tatbikat çok sık kullanılmaktadır. Vaka metodu uygulamanın bir kısmı olup temelde bizleri ayrıntılı analiz ve tartışmalara taşıyacak hareket noktalarını teşkil eder.

Vaka metoduyla uygulamanın arkasındaki mantığı yani iş hayatının neler kapsadığını öğrencilere göstermek açısından önemlidir. Vak'a yazmak değerlemek uzun ve yorucu bir iş olmasına rağmen pedagojik açıdan verimli bir çalışma alanıdır. Öğrencilerin saati ve zamanları dikkate alındığında derli toplu akademik vakalar daha iyi sonuç verir. Bu noktadan hareketle uygulama-akademik hayat kopukluğunu ortadan kaldırmak veya en aza indirmek örnek olaylar üzerinde çalışmakla mümkündür.

Örnek olay yöntemi ve "Case-work", "case-study", "case-method" yani vak'a metodu, gerçek hayatta karşılaşılan problemlerin sınıf ortamında çözülmesi yoluyla öğrenmenin sağlanmasıdır. Bu yöntem öğrencilere bir konuyu veya bir beceriyi, tecrübeyi kazandırmak ve o konuda uygulama yaptırmak veya günlük hayatta karşılaşılan gerçek bir problemin çözümü için de kullanılır.

Öğrenci etkinliğine dayalı motive edici bir öğretim yaklaşımı olan, öğrencinin öğrenme sürecine etkin olarak katıldığı; buluş yoluyla öğrenme yaklaşımını temel alır. Kavrama düzeyindeki davranışların kazandırılmasında kullanılır.

Bu tekniğin amacı toplumdaki farklı görüşlere, farklı değerlere sahip insanların birbirleriyle konuşarak farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmeye kullanabilecekleri becerileri kazandırmaktır.

Örnek olaylar görsel, yazılı birçok kaynaktan derlenebilir, öğrenciler veya ders hocası bir pazarlama ile ilgili olayı sınıf ortamına getirip çözüm yolu aranabilir. Kısa bir sunumdan sonra öğrenciler bu konu hakkındaki fikirlerini, yani olayın nedenlerini, gelişimini ve mümkün sonuçlarını ortaya koyup tartışır. Seçilen pazarlama olayı iyi bir olay ise bunun geliştirilip yaygınlaştırılması yolları, kötü bir olay ise bunun engellenmesi ve düzeltilmesi yolları hep beraber ortaya konmaya çalışılır.

Bu yöntemle öğrenciler, olayı öğrenir, verileri analiz eder yani analitik-tahlili- beceri kazanır ve sorunu değerlendirir. Tartışarak olayın nedenlerine ilişkin veya çözümüne ilişkin örnekler getirilir. Hemen her alanda rahatlıkla uygulanabilecek ve verimli öğretim sonuçları alınabilecek bir metottur. Öğrenciler burada problem çözme tekniklerini, iş birliği içinde öğrenme, rol oynama gibi teknikleri de rahatlıkla kullanıp uygulama fırsatı bulurlar.

Öğrencilerin hepsi bir konuda veya olay üzerinde yoğun bir zihinsel çaba gösterirler; bilgi ve tecrübelerini burada uygulamaya koymaya çalışırlar. Soyut düşünceler burada pratiğe, uygulamaya dönüştürülebilir. Daha önce elde edilen bilgiler ve kazanılan tecrübeler ışığında iş hayatında ve özellikle pazarlama konularında olaylar analiz edilmeli, yorumlanmalı ve ideal çözümler ortaya konulmalıdır.

Örnek olay yöntemi ile öğrencilerde bağımsız düşünme, orijinal fikir üretme ve bunu ortaya koyma ve tartışma özellikleri gelişir. Örnek olay çözümü kişiye sağladığı fayda ise burada olayla ilgili birebir deneyim, tecrübe değil daha çok analitik-tahlili- yetenek yani analiz etme çözümlenme ve yargıların geliştirilmesidir.

Örnek olay yönteminin temel faydaları yanında birtakım sakıncaları da bulunmaktadır.

#### Örnek olay yönteminin faydaları:

1. Kişinin, sorunları tartışarak çözme yeteneği geliştirir.
2. Örnek olay güdülemeyi ve ilgiyi sağlayıcı bir yöntemdir.
3. Örnek olay yöntemi kişilerin ders kitapları dışındaki materyaller kullanmasını sağlar.
4. Sınıftaki tüm öğrenciler örnek olay çözüme katılır.
5. Kişilerin problem çözme yetenekleri gelişir.
6. Örnek olay yöntemi kişilerin konuları kavrama ve anlama yeteneğini geliştirir.
7. Örnek olay yöntemi kişilerin analitik yani çözümlenme yeteneğini geliştirir.
8. Örnek olay ile kişiler bilgilerini gerçek bir duruma uygulama imkânına sahip olurlar.
9. Bir problemi çözmeyi, analiz edip sonuca ulaşmayı öğrenirler.
10. Eleştirel düşünme, sentezleme ve karar verme becerileri gelişir.
11. Örnek olay yöntemi ile grupla da olabildiğinde birlikte çalışma imkânı verir.

#### Örnek olay yönteminin sakıncaları:

1. Örnek olay metodu uygulamada uzun zaman alır.
2. Dersi yürüten kişinin önceden hazırlanmasını gerektirir.
3. Kalabalık sınıflarda uygulanmasında zorluklar yaşanır.
4. Ders yöneticisinin liderlik yapamayacağı durumlarda olayın ayrıntısını bilen lidere ihtiyaç duyulur.
5. İncelenmesi düşünülen olaya tam uyacak bir örnek olay yazmak bazen güç olabilir.
6. Tartışmayı yönetmede, analiz etme ve değerlendirmede zorlukla karşılaşılabilir.

Örnek olaylar farklı kaynaklardan tedarik edilebilir veya yaşanmış, yaşanması muhtemel bir olay kurgulanarak yazılabilir.

#### Bir örnek olayı kaleme alma süreci başlıca dört aşamada gerçekleştirilir:

**1. Serbest yazım aşaması.** Bu devrede, olay yazacak kişi, kendi tecrübeleri ile ilgili olarak yazacakları bir konu hakkında bir grup içerisinde beyin jimnastiği yaparak çeşitli fikirler not alırlar ve bir taslak oluşturmaya çalışırlar.

**2. Örnek olayı kaleme alma aşaması.** Bu evrede, gruptaki öğrenciler, sessiz bir şekilde ilk evrede tespit ettikleri gerçek-hayat

yaşantısı ile ilgili olarak yaklaşık bir sayfalık bir hikâyeyi veya dilemmayı yazıya dökerler.

**3. Örnek olay paylaşma aşaması.** Bu dönemde, gruptaki öğrenciler, kendi hikâyelerini anlatırlar, diğer hikâyeleri dinlerler ve grupta paylaşılan bütün hikâyeleri tartışırlar.

**4. Grupla çalışma sürecinin değerlendirilmesi ve sonuç aşaması.** Bu aşamada, grup içerisinde hikâye yazma, diğer hikâyeleri dinleme ve kendi hikâyelerini diğerleri ile paylaşma faaliyetleri değerlendirilir ve tavsiyeler geliştirilir. Ayrıca, grup üyeleri varılan sonuçlar hakkında birbirlerine geri bildirim sağlarlar.

**Örnek olay hazırlama ve tartışırken şu konularda dikkatli davranmalıdır:**

1. Vakanın temel konusu ortaya çıkan esas sorun ile yan faktörlerin ne olduğu sağlıklı bir şekilde tespit edilmelidir.
2. Gerektiğinde ilgili yönetici veya yöneticilerin yerine kendisini koya bilmelidir.
3. Sağlıklı çözümler üretebilmek için öncelikle durum tespitinin doğru yapılması gerektiğini bilmesidir.
4. Uygulamaya yönelik aksiyon(hareket) planları ortaya koymak gerektiği unutulmamalıdır.
5. Çoğu vakalarda karşılaşılabilecek “eksik bilgi” ve “kısıtlı zamanda karar verme zorunluluğu” gibi faktörler normal karşılanmalıdır.
6. Alternatif çözümlerin sınıf ortamında tartışılmasına ve yapılacak sunuşlara önem verilmeli, bunların gerçek iş hayatına hazırlık egzersizleri olduğu bilinmelidir.
7. Sonuçta şu veya bu şekilde karar vermek riskli bir iş olduğu ancak ilerdeki iş hayatında karşılaşılabilecek risklerin habercisi olduğu bilinmelidir.

## **12.2. Mesleki Eğitimler ve Örnek Olay Çalışmasının Ana Hatları**

Son dönemde mesleki eğitimlerde vaka çalışmaları popülerliğini daha da artırmaktadır.

Mesleki eğitimler gücünü uygulamadan almaktadır. Geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesinde vaka çalışmalarını önemi büyüktür. Vaka çalışması ağırlıklı mesleki eğitimler, bireylere olumsuz ve beklenmedik olaylar karşısında paniğe kapılmadan en uygun çözümü sağlama, sağduyulu tutum ve davranış sergilemede büyük katkı sağlamaktadır. Sektörden yaşanmış veya senaryo tabanlı her bir vaka analitik-tahlili- ve eleştirel düşünme yeteneği kazandırma amacıyla hazırlanmaktadır. Vaka hakkında düşünme egzersizinin yapılması, mesleki eğitim sonrasında katılımcılara iş hayatı ve kariyerleri açısından destekleyici bir ön hazırlık oluşturmaktadır.

**Mesleki eğitimlerde pratik iş hayatından gelen örnek olaylar.**

1. Problem çözme,
2. Doğru karar alma,
3. Farklı perspektif kazanma,
4. Alternatif plan üretme -konularında teorik eğitimi zenginleştiren, katılımcıların motivasyon ve öğrenme isteğini artıran unsurlardır.

Mesleki eğitim katılımcı profili, çoğunlukla farklı eğitim ve disiplinlerden gelen yetişkinlerden oluşmaktadır. Yetişkin eğitimi, özellikli eğitim alanlarından biridir. Sektörde yer alan çalışanlar, gün içinde işletme, departman ve müşteriler için en iyi çözümü üretebilme amacı ile yoğun çaba sarf etmektedirler. Yetişkinlere yönelik hazırlanan mesleki eğitimlerde, katılımcıların uygulamadan geldikleri, operasyon bilgisi ve konu hâkimiyetleri nedeniyle özel eğitim içerikleri hazırlanmalıdır. Yetişkin eğitimi konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vaka çalışmaları, bu tür eğitimlerin ayrılmaz bir parçasıdır.

**1. Örnek Olay Hazırlık Aşaması.** Mesleki eğitimlerde katılımcılar, öncelikle zihinsel ve bedensel olarak hazır olmalıdır. Eğitim yeri, lojistik sektörünün yoğun iş temposu nedeniyle mümkünse işletme dışında bir noktada seçilmelidir. Eğitim süresinde katılımcıların akli kendi çalışma ortamlarında ve yetiştirmeleri gereken işlerde kalmamalıdır. Bu sebeple eğitim saati, motivasyon ve katılımı destekleyecek en uygun zaman dilimi düşünülerek tespit edilmelidir.

Söz konusu vaka çalışmalarına başlamadan önce katılımcılara çözüm yöntemleri sırasında gerekli olabilecek teorik altyapı verilmelidir. Daha sonrasında katılımcılara vaka kavramının ne olduğu, eğitim süreci içerisindeki yeri ve öğrenme amaçları kısaca aktarılmalıdır.

Mesleki eğitimlerde moderatör, yönlendirici konumundadır. Moderatör, eğitim ortamında analiz ve tartışma atmosferini sağlayarak, öğrenme hedeflerine en yüksek düzeyde ulaşılması için enerji harcamalıdır.

**2. Örnek Olay Analiz Aşaması.** Örnek olay çözümünde ilk aşama, örnek olayın dikkatli bir biçimde okunması ve detayların gözden kaçırılmamasıdır. Anlaşılamayan veya belirsiz gibi görülen metinler için tekrar göz gezdirmek faydalı olacaktır. Vaka analiz çalışmalarında, örnek olay üzerinde kısa notlar alma, problemi tanımlama, kritik alanları belirleme ve sorunun özüne yoğunlaşma, çözüm yolunda kolaylaştırıcı faktörlerdir.

Vaka çalışmalarında “örnek olayda yer alan karakterlerin yerinde ben olsaydım nasıl hareket ederdim?” sorusu çok önemlidir. Söz konusu taraflar, örneğin müşteri, işletme, ilgili yöneticiler ve diğer bölüm çalışanları gibi birçok bileşene ait sorumluluklar hakkında düşünceler geliştirilmelidir. Analizin son aşamasında uygulanabilir çözüm alternatiflerini kâğıt üzerinde sıralama, vaka tartışma öncesinde en iyi yöntemdir.

**3. Örnek Olay Tartışma Aşaması.** Eğitim ortamında katılımcıların daha fazla inisiyatif almaları için gerçek iş hayatının aksine vaka çalışmalarında hata yapmanın herhangi bir maliyeti olmadığı vurgulanmalıdır.

Meslek içi eğitim vaka çalışmalarından en yüksek verim, tartışma yoluyla alınabilmektedir. Öğrenmenin kalbine giden yol vakaların katılımcılar tarafından çok yönlü tartışılmasından geçmektedir. Her katılımcının her eğitim saatinde konuşması zorunlu



olmamakla birlikte, öğrenme isteği, dikkat ve motivasyonunun sürdürülmesi gereklidir. Mesleki eğitimlerde katılımcıların vaka üzerinde sektör tecrübelerini eğitim ortamına aktarması; gözlem, analiz, değerlendirme ve eylem planları açısından son derece faydalı olmaktadır.

Tartışma sürecinde katılımcıların örnek olaylara "her gün yaşadığımız olaylar!", "bu kadarı da olmaz!", "hangi şirket bu hatayı yapar?", "yeterli bilgi yok!" gibi ön yargı ile yaklaşan tutumları grubun dikkat ve motivasyonunu dağıtabilmektedir. Vaka tartışma ortamında "dinleme", "diğer fikirlere saygı ile yaklaşma", "olumlu tutum ve davranış sergileme" faktörleri grup öğrenme dinamiklerinin pozitif yönde gelişmesini sağlayacaktır. Her bir vakanın kendine özgü şartları ve dinamikleri vardır. Özgür tartışma ortamı içerisinde, katılımcılar tarafından dile getiren farklı düşüncelerle vakaların çoğu zaman tek ve en doğru çözümler içermediği görülecektir.

Klasik işletme yönetimi vak'aları, yoğun bilgi ve sayısal veri içeren kapsamlı vak'alardır. Bu tür örnek olaylarda, işletme muhasebe-fınans kayıtları, maliyet analizleri, üretim programları, pazarlama taktik ve stratejileri, ürün satış rakamları gibi her bir bölüm ve rakipler ile pazar şartları hakkında geçmiş-güncel durum bilgileri verilebilmektedir.

Örnek olay çalışmalarında gereksiz ayrıntılarla katılımcıların dikkatini dağıtabilecek karmaşık unsurlardan kaçınılmalıdır. Tam zamanlı gerçekleştirilen eğitimlerde eğitime ayrılan süre içerisinde tartışılan vaka sayısını arttırmaya yönelik, kısa fakat öz olaylara yer verilmesi daha uygundur. Bazı vakalarda çelişkili unsurların kalması faydalı olacaktır. İş hayatının da benzer şekilde çevresel faktörlerle donanmış olduğu unutulmamalı, söz konusu vakalar birer fırsat olarak görülmelidir.

**Kaynak:** Doç. Dr. Murat ERDAL. [merdal@istanbul.edu.tr](mailto:merdal@istanbul.edu.tr) / İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü 34116 Beyazıt-İstanbul

### 12.3. Örnek Olaylar

#### Örnek Olay- 1 / Müşteri Memnuniyeti

Ortalıkta çok dolaşan bir hikâye var. Bir adam mağazaya gelip bir otomobil lastiğini geri getiriyor ve adama parasını iade ediyorlar. Ancak sorun şu: Nordstorm'da otomobil lastiği satılmıyor. Adamın duygularını incitmek istemedikleri için alıyorlar lastiği.

Yine müşterinin biri Japonya'ya gitmeden önce Nordstorm'dan takım elbise almaya gidiyor, çünkü karsı oraya gitmelisin diyor. En iyi mağaza o... Ve bu takım elbisenin iki günde hazır olacağını söylüyorlar. Kendi üzerine göre hazırlanmış bir biçimde. İki gün sonra geliyor bir cuma günü takım elbise hazır değil, mağazadan özür diliyorlar. Bütün mağazalar hata yapabilir. Dolayısıyla adam Japonya'ya uçacak cumartesi günü ama takım elbisesi yok. Hazır değil. Tokyo'daki otele geldiği zaman, kendini bekleyen bir paket olduğunu görüyor. Takım elbise var bu paketin içinde, iki gömlek konmuş, iki kravat konulmuş ve hiçbir faturada yok paketin içinde. Bir hata yapmışlar ve lütfen kabul edin demişler. Sizce bu adam tekrar Nordstorm'dan ürün satın alır mı? Elbette satın alır. Tekrar da keşke geç kalsalar diye dua eder.

#### Sorular:

1. Konudaki her iki olayda da işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.
2. Olaydaki stratejiyi Türkiye'deki pazarlama anlayışı ile kıyaslayınız.

**Kaynak:** Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN / Paz. P. 081201049

#### Örnek Olay- 2 / Güzel Hizmeti Yok Eden Kötü Davranış

Bir akşam yemeği için ailece lokantaya gidildi. Karşılama, davranış, yemeklerin kalitesi, temizlik, zamanlama, her şey çok güzeldi. Yemeklerden hemen sonra masadan tabaklar alındı. Çiçekler yerleştirildi ve çaylar geldi. İçmek isteyenler çaylarını aldılar ve yudumladılar. Bu sırada, hizmet veren garsondan hesabın getirilmesi istendi. Garson, bir tabak içerisinde hesap pusulasını getirdi. Kendisine, verdiği hizmetten dolayı teşekkür edildi ve hesabın kesilmesi için gerekli para tabağa bırakıldı. Tabak alındı ve yemek bedelleri kasaya verildi. Kalan paranın üstü ve hesap fişi garson tarafından tekrar getirildi ve masaya konuldu.

Adam, bu güzel hizmetin karşılığında garsona büyük miktarda bir bahşiş bırakmayı düşünüyordu. Fakat garson para iadesini getirdikten sonra masanın başından bir türlü ayrılmadı ve bekleme bir süre daha devam etti. Belli ki adam, garsonun gözü önünde tabağa bahşiş bırakmayı onur kırıcı bir davranış olarak düşünüyordu. Masadakiler, havadan sudan sohbet etmeye başladılar. Bu sohbet, garsonun oradan uzaklaşması için yapılan öylesine bir konuşmayı içeriyordu. Ama garson, para tabağına gözünü dikmiş beklemekte ve bir türlü de oradan ayrılmaya benzemiyordu. Bunun üzerine, masadan kalkıldı ve arzulanan miktarın çok altında bir para bahşiş olarak bırakıldıktan sonra, son hareket hariç herşeyin çok mükemmel olduğu garsona ifade edildi.

#### Sorular:

1. Bu örnek olayda hoş olmayan davranışın nedenleri neler olabilir?
2. Size göre uygun davranış nasıl olmalıdır?

**Kaynak:** Kasım KARACA, Hizmet Pazarlaması, 1. Baskı, **Aktaran:** Ahmet AKBAŞ

#### Örnek Olay-3 / Müşteri Kaçıran Bir Hizmet Örneği

Sebze ve meyve satın almak üzere, pazar günü kurulmuş olan bir semt pazarına uğradım. Domates almak üzere elini uzatan bir bayana, satış yapan kişi, çok sert bir davranış göstererek, "seçmek yok, ne kadar istiyorsan bana söyle ben veririm." diye bağırды. Kadın bir şeyler söyleyerek domates almaktan vazgeçti. Satışçının yanına yaklaştım ve ona doğru eğilerek " seçtirerek satmayı denesene" dedim. "hayır, söylediğini yaparsam çok fire verir ve zarar ederim" dedi. "bir kez dene, çok miktarda satarsın, kimileri yumuşak olanları, kimileri sert olanları alır, sonunda bir miktar ezilmiş domates kalırsa ona da farklı fiyat uygularsın o da satılır. Böylece hem satın alanlar mutlu olur hem de sen tercih edilirsin" dedim. Biraz tereddütle baktı ama sanırım söylediklerimden de

etkilendi.

Bir saat sonra oradan geçtiğimde, o gün satmayı planladığı domateslerin hepsini satmıştı ve "bundan sonra daha fazla domates satıp, daha fazla kâr edebilirim " dedi.

#### **Sorular:**

1. Satışçının davranışını hizmet pazarlaması açısından değerlendiriniz.

2. Siz olsaydınız ne tür bir davranış içerisinde bulunurdunuz?

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, **Aktaran:** Selin ENİŞTEKİN / Paz.081201016

#### **Örnek Olay- 4/ Kırmızı Bir Kravatla Başlayan Dostluk**

Fakülte son sınıfta aldığı bir iş teklifi üzerine, mezun olduğu gün Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerine ilaç pazarlaması yapan Şark Ecza deposunda işe başladı. Depoda bir satış şefi, yirmi satış elemanı, bir muhasebe elemanı, üç yükleme ve boşaltma elemanı ve deponun sahibi ve yönetici olmak üzere 26 kişi çalışıyordu.

İşte başladığı gün, firmanın sahibi ondan satış yönetmesini istedi. Fakat o özür dileyerek, şimdi satış elemanı olarak devam etmek istediğini ve buna hazır olduğunu hissettiğinde teklifini düşünceğini söyledi. Öncelikle yapılan işle ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olması gerektiğini düşünüyordu. On dört dolayında firmanın ürettiği yaklaşık 1500 çeşit ilaç depoda bulunduruluyordu ve satışa sunuluyordu. Üç ay boyunca, gündüzleri iş yerinde, geceleri eve geldikten sonra, sürekli olarak, firmaların ürettikleri ürünlerin isimlerini ve bu ilaçlarla ilgili bilgileri, kataloglardan ve prospektüslerinden okuyarak, yazarak tanışmak üzere satış elemanlarıyla birlikte bölgeleri dolaştı. Bu sırada sipariş alma, siparişleri karşılama, dağıtım ve tahsilât konularında bilgi sahibi oldu. Diğer yandan firmalarla depo arasındaki faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü konusunu da öğrenmiş oldu. Bu arada altı ay gibi bir süre geçti.

Yürütülen faaliyetlerin çok planlı olmadığı ve işlerin çoğu zaman aksadığı görülmüyordu. İşletme sahibi, müşterilerine karşı zor durumda olduğu günlerden birisini daha yaşıyordu. Ondan, satış yöneticiliğine hala hazır olup olmadığını sordu. Artık yapabileceğini söyledi.

İşin başına geçer geçmez öncelikle yeniden bin organizasyona giderek satış elemanlarını, müşteri sayılarını ve mesafeleri dikkate alarak iller itibarıyla görevlendirdi. Böylece her bir satış elemanının sorumlu olduğu müşteriler belirlenmişti. Çok zorunlu olmadıkça ve gerekli olmadıkça hiçbir satış elemanı bir diğer elemanın sahasına girmeyecekti. Bu durumdan satış elemanları da büyük bir mutluluk duydular. Artık onlar da nereye gideceklerini ve kimlerle ilişki kuracaklarını ve kimlerden sorumlu olduklarını biliyorlardı.

Bir gün dikkatini çeken bir durumla karşılaştı. Erzincan ilindeki eczanelerden beşinden sipariş geldiği halde, birisinden hiç sipariş alınmadığını gördü. O ilden görevli iki elemana bu durumun nedenini sorduğunda, o eczaneye giremediklerini, girdiklerinde eczacı Ahmet bey tarafından kovulduklarını ve bu sebeple o eczaneden hiç sipariş alamadıklarını söylediler. Aynı şekilde bölgedeki rakip iki işletmenin elemanlarına da bu eczacı tarafından hiçbir sipariş verilmediğini öğrendi.

Bu durum onun için çok ilginçti ve işletme sahibine durumu aktarıp, Erzincan' a gitmek isteğini söyledi. İşletme sahibi, önce gitmesine değmeyeceğini söyledi. Fakat ısrar edince "git ama hayal kırıklığına uğrama" diye gülümsedi. Aynı günün akşamı Erzincan'a varıp bir otele yerleşti. Sabah erkenden kalkıp adresteki eczaneyi buldu. Eczane, otele on dakikalık bir yürüme mesafesindeydi. Henüz dükkânlar açılmamıştı. Bir yanında bir bakkal dükkânı, diğer yanında ise kumaş satan bir mağaza vardı. İki dükkân da eczaneden önce açıldı. Önce, kumaş satan mağazaya girerek, selam verdi ve kendisini tanıttı. Durumu kısaca aktardıktan sonra, komşusu eczacı Ahmet beyin nasıl bir kişi olduğunu özür dileyerek sordu. Mağaza sahibi durumu anladı ve "işin zor evlat, Ahmet beyle bunca yıllık komşuyuz ama bizimle olan ilişkileri de çok sınırlı ve çok mesafeli, ciddi bir adamdır, gülmek ve şakalaşmak gibi bir özelliği yoktur. Onunla sohbetimiz de selamlaşmamız da bu ciddiyet içerisinde" dedi. Bu arada eczane açılıyordu ve satış yöneticisi, bu ciddi yüzü yakından görme fırsatını yakaladı. Hemen diğer tarafa geçerek, Ahmet beyin bakkal komşusu ile de konuştu. Bu adam da Ahmet beyle ilgili hemen hemen benzer şeyleri söyledi. Eczanenin önünden geçerken, Ahmet beyi yan gözle ve kaçamak bir bakışla bir an süzerek geçti.

Otele gidip, yatağa uzandı ve kovulmadan eczacı beyle nasıl ilişki kurabileceğini düşünmeye başladı. O gün kendi kendisine çok sayıda karşılaşma, selamlama ve konuşma provaları yaptı. Çantasını aldı ve otele çıkıp eczaneye doğru yürüdü. Kendisini gizleyerek, Ahmet beyi ve eczaneye girip çıkan müşterileri ve onun müşterilerle ilişkilerini gözledi. Bu ilişkilerde de çok ciddi ve ağır başlı bir tavır sergilediği gözledi. Bu ilişkilerini izledi. Hiç kimseye gülümsemiyordu ve neredeyse insanların yüzüne bile veriyordu. Ahmet beyin bu tutum ve davranışı, satış yöneticisinin tanışma ve konuşma yönündeki cesaretini kırıyordu.

Akşam yemeğinden sonra Erzurum'a telefon etti ve işletme sahibine durumu aktarıp, henüz eczaneye giremediğini ve kendisine bir gün daha izin verilmesini istedi. İşletme sahibi de ona, kendisini boşuna yorduğunu, bunu daha önce kendisinin de denediğini ama başarılı olamadığını anlattı. İyice morali bozulmuştu. Otele gidip bir süre gazete ve kitap okuduktan sonra düşünüyor ve eczacı ile yapacağı karşılaşma için çok sayıda üçüydü ve göz kapaklarının kapandığını hissetti. Tam o esnada dikkatini çekti. Dikkatini çeken bu şey, Ahmet beyin kırmızı kravatıydı. Sabah zor etti ve sabah olur olmaz ilk işi koşar caddede aşağı yukarı yürütmeye başladı. Nihayet Ahmet Bey görüldü. Yine kırmızı kravat takmıştı. Fakat bu kravat bir gün önce takmış olduğu kırmızı kravat değildi. Bu kırmızı kravat, siyah çizgili değil kahverengi benekleri olan bir kırmızı kravatı. Biraz rahatlamış olarak otele döndü.

Kahvaltısını yapıp, tıraşını oldu ve otelin yakınında bulunan bir alışveriş pasajına girdi. Bir mağazadan, kırmızı tonda bir küçük siyah benekli bir kravat satın alıp, dışarıdan bakıldığında görülebilecek şekilde şeffaf bir ambalaj içerisine paket yaptırdı. Eczaneye yürüyerek vardı ve karşı caddeden müşterilerin girip çıkmadığı bir anı kolladı. İlaçlarını alan iki insan eczaneden ayrıldıktan sonra Ahmet Bey, masasına oturdu ve gazetesini okumaya başladı. Daha önce yakmış olduğu sigarasından da bir nefes çekti. Satış

yöneticisi, fırsat bu fırsattır diyerek daha önce kafasında planladığı şekilde eczanenin kapısına geldi, kapıyı dışarıdan tıklattı, göz göze geldiler, gülümsedi, selamladı ve çok seri bir şekilde içeri girip masanın üzerine kravatı bırakırken,” efendim, bu size işletmemizin küçük bir hediyesidir. Kabul ederseniz bizi mutlu edersiniz” dedi ve soru sorulmasına ve başka bir konuşmanın olmasına fırsat vermeksizin geldiği serilikte dışarıya çıktı. Arkasından Ahmet beyin “dur bakalım, kimsin, nesin, ne istiyorsun” şeklinde yükselen sesini işitiyordu. Fakat arkasına hiç bakmadan koşar adımlarla, adeta kaçır gidi oradan uzaklaştı. Otele geldi ve yatağa uzandı. Bir müddet yaptığının doğru olup olmadığını kendi kendine tartıştı. Ama kovulmadan karşılaşmak ve yüz yüze gelmek için başkaca bir ipucu bulamamıştı. Bu davranışının nasıl bir sonuç doğuracağını da bilmiyordu. Eğer Ahmet Bey, yarın hediye ettiği kravatı takmışsa, kovulmadan konuşabileceğini düşünüyordu.

O gün yine işletme sahibi ile görüşerek, bir gün daha izin istedi ve yarın orada olacağını söyledi. İşletme sahibi bu durumu çok hoş karşılamadı ama fazla bir şey söylemesinin de faydalı olmayacağını düşündü. Çünkü telefon eden kişi, yani satış yöneticisi, problemin çözümü için çok kararlı görünüyordu. Bu gece ona çok uzun geldi ve gece boyunca gelecek günle ilgili çeşitli alternatifler üretti durdu. Karşılaşma ile ilgili o kadar çok alternatif durum üretmişti ki bunlardan birisi ile karşılaşacağı neredeyse kesindi. Hiçbir ihtimali dışarıda bırakmamıştı ve tüm olası durumlar karşısında ne yapacağını hesabını da yaparak uyumaya çalıştı. O günün sabahı hayli yorgundu ve biraz da geç uyandı. Tıraşını yaptı, kahvaltısını yaptı, eşyalarını topladı ve çantasını alıp aşağıya inerek otelle hesabını kesti. Doğruca eczaneye gitti. Bir tek şeye odaklanmıştı. Oldukça uzaktan gözetledi eczaneyi. Bir müşteri vardı eczanede, Ahmet beyin görünmesini engelliyordu, haydi çekil diye bağırarak geldi içinden ve müşterinin ayrılmasını büyük bir heyecanla bekledi. Nihayet müşteri, ilaçlarını alıp dışarı çıktı. Bir den heyecanı daha da arttı. Çünkü hediye ettiği kravat, Ahmet beyin boynunda bağlıydı. Başka bir müşteri de yoktu. Ahmet Bey yine masasına oturdu, gözlüğünü taktı ve gazetesini açtı. Satış yöneticisi hemen kapıya yaklaştı ve bir gün yaptığı hareketleri aynen tekrarlayarak onunla göz göze geldi gülümsedi ve içeri girerek, o bilinen selamını verdi. Ahmet Bey memnun olduğunu söyleyerek “hoş geldin delikanlı, otur bakalım, bu gece beni meraktan biraz uykusuz bıraktın” dedi. Satış yöneticisi,” efendim ben sizinle nasıl tanışacağımı kararlaştırmak için üç gecedir uyumuyorum dedi. Ahmet Bey, bunun için neden bu kadar uğraştığını sordu.

Satış yöneticisi de ona “siz bütün satış elemanların kovuyormuşsunuz. Ben sizinle, kovulmaksızın, tanışmayı ve konuşmayı çok arzu ettim” dedi. Eczacı, biraz da sinirli bir eda ile gelirlerse yine kovarım buraya nasıl ve ne zaman geleceğini bilmeyen geldiğinde nasıl konuşacağını bilmeyen işini bilmeyen elemanlarla benim işim yok dedi ve ilave etti fakat sen işini iyi yapmak için bu kadar gayret ediyorsun, ama bakalım ne kadar iyi yapıyorsun bur göreceğiz dedi. Bir çay içimlik kısa bir sohbetten sonra Ahmet Bey, yüklü bir sipariş listesini satış yöneticisine uzatarak, bunların yarın akşama kadar kendisine teslim edilmesini istedi. Bu içerisinde ilaçlara ihtiyacı olduğunu v eğer bunlar, verdiği süre içerisinde temin edilirse ilgili işletmeyle çalışabileceğini ifade etti. Satış yöneticisi, eczacıya teşekkür ederek, hemen müsaadesini istedi ve siparişinin eksiksiz karşılanacağını söyleyerek ayrıldı. Sipariş listesinin çok yüklü olduğunu biliyordu ve bunu karşılamak için çok fazla vakti yoktu. Eczaneden ayrılıp, hemen depoya telefon çok fazla vakti yoktu. Eczaneden ayrılıp, hemen depoya telefon etti ve kendisi gelinceye kadar kimsenin depodan ayrılmamasını istedi. Akşamüzeri Erzurum geldiğinde depoda işletme sahibi başka olmak üzere herkes onu bekliyordu. Listeyi ortaya ve durumu herkese açıkladı. Herkes biraz şaşırıldı. Fakat iş ciddiyet içerisinde çalışarak, gece yarısına kadar siparişler eksiksiz paketlenmiş ve kamyonla yüklendi. Sabah erkenden, iki satış elemanı ile birlikte kamyon yola çıkarıldı. Öğle vaktinden önce siparişler eczanedeydi ve sayım yapılarak teslim edildi.

Bu olaydan sonra, Ahmet Bey, deponun sürekli müşterileri içerisine girmişti. Müşteri olmanın ötesinde Ahmet bey ile satış yöneticisi iyi bir dost olmuşlardı. Bayramlarda birbirlerine tebrik kartı yolluyorlar, satış yöneticisi, Erzincan’dan her geçtiğinde mutlaka Ahmet beyi ziyaret ediyor ve uzun uzun sohbet ediyorlardı. Aralarındaki bu dostluk, Ahmet Bey bu dünyadan geç edinceye kadar devam etti. Satış yöneticisi için Ahmet Bey, en işten ve en samimi biriydi.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olayda, çözüm bekleyen sorunlar nelerdir?
2. Bu sorunlar arasında satış yöneticisinin en can alıcı kavuşturduğu sorun sizce hangisidir?

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, 1. Baskı, **Aktaran:** Halil CAN/081201036/Paz.

#### **Örnek Olay-5/ Hediye Köpek Maması**

Avusturya’da çok iyi cam ve optik maması üreten bir şirket var. Bunlar gözlük üretiyorlar, optik üretiyorlar. Özellikle avcılar için. Bunlar o kadar iyiler ki, 30 yıllık garanti veriyorlar müşteriye. Bu gözlüklerin 30 yıl garantisi var. Bir gün bir çift gözlük kendilerine geri gönderiliyor ve berbat görünüyor kirlili bir vaziyette ve mektupta şöyle diyor: Bunları benim için temizler misiniz? Çünkü ben bunları gerçekten çok seviyorum. Ben bir avcıyım bunları kaybettim. Üç ay önce köpeğimle birlikte ava çıkmıştım, köpeğim bunu buldu, ama çok kirlenmiş bir vaziyette. Bunları benim için temizler misiniz ve bana geri gönderir misiniz?

Şimdi bunun temizlenmesi yarım günlük iş şirket için. Siz olsaydınız ne yapardınız? Ne söylerdiniz? Evet, onlara yeni bir çift gözlük gönderebilirlerdiniz. Gerçekten çok hoşlarına giderdi. Yarım günlük işten kurtulurdunuz. Başka ne yapabilirlerdiniz? Eğer iyi bir şirket değilseniz, ‘Özür dilerim bunu tamir ederim, ama bunun ücretini de alırım. Çünkü bu garip bir durum’ diyebilirsiniz. Ya da temizlerseniz herhangi bir para almazsınız, geri gönderirsiniz, işte buyurun gözlüğünüz diyebilirsiniz. Bu şirket şunu yapmış. Gözlüklerin yanında bir kutu köpek maması göndermişler köpek için. Gözlükleri bulan köpek için. Müşteri mektubu yazıp şöyle söylemiş: Bundan sonra hep sizden satın alacağım. İnanılmaz bir şey.’ Yapılması gereken buymuş.

#### **Sorular:**

1. İşletmenin izlediği pazarlama ve müşteriye bakış açısını değerlendiriniz.

2. Konudaki olayda işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.

**Kaynak:** Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN / Paz. P. 081201049

### **Örnek Olay- 6 / Niyazi Duman**

Niyazi Duman 63 yaşındadır. Aslen Karadenizlidir ve yirmi yıldan beri Gazal Gaz Aletleri Şti'nde çalışmaktadır. Firma faaliyetine bundan kırk yıl önce havagazı ocakları, fırınları ve malzemeleri ile başlamış ve daha sonra bütan gazı ile çalışan ürünlerin kullanımını yurt çapında yaygınlaştırdı. Bu günlerde ise doğalgaz ile ilgili projelerle ciddi bir biçimde ilgilenmektedir. Şirket tanınmış bir Norveç firması ile doğalgaz brülörleri, sobaları, fırınları üretimi konusunda bir lisans anlaşması imzalamak üzeredir.

Niyazi Duman daha önce birkaç iş denedikten sonra 35 yıl önce satış mesleğinin kendisine en uygun meslek olduğuna karar vermiş ve kariyerine Karadeniz Bölgesi'nde küçük bir vilayette satış temsilcisi olarak başlamıştır. Ancak kısa bir süre sonra bu işte başarılı olunca kendisine birkaç şehir daha verilmiş, daha sonra da bölge satış yöneticisi unvanını almıştır. İşte bu unvanla görev yaparken Gazal yöneticileri tarafından fark edilmiş ve işe alınarak bir süre sonra firmanın satış yöneticisi pozisyonuna getirilmiştir. Kısacası Niyazi Duman mesleği okulda değil sahada, gezerek, pabuç eskiterek, evden uzak ömür tüketerek öğrenmiştir.

Bütan gaz ile birlikte Gazal'ın işleri gelişince şirkette çalışanların sayısı zaman içinde bir hayli artmıştır. Bugün Gazal'ın ürünlerini İstanbul, Ankara, İzmir'de pazarlamakla görevli 30, bu iller dışındaki satış bölgelerinde ise 50 satış temsilcisi vardır.

“Satış konusunda kimse Niyazi Duman'ın bileğini bükemez, ondan daha başarılı olamaz”.

Buna Gazal'da yediden yetmişe herkes inanır ve ona benzemeye gayret eder. Ancak yine herkes bilir ki Niyazi Duman serttir, inatçıdır, kolay kolay değişmez.

Bir gün Niyazi Duman'la yardımcısı Selim Say arasında şöyle bir konuşma geçer:

Selim- Niyazi Bey, yeni işe aldığımız satış temsilcileri için bir eğitim programı düzenlemeyi düşünüyorum. Ne dersiniz?

Niyazi- Vallahi biliyorsun, bu eğitim işine hiçbir zaman pek kanım kaynamamıştır. Uşaklara herhalde firmamız, müşterilerimiz, ürünlerimiz hakkında bilgi verirsiniz. Ama başka ne verebilirsiniz doğrusu bilemiyorum.

Selim- Satış yeteneklerini, tekniklerini mi kastediyorsunuz?

Niyazi- Doğru bildin. Bana hiç kimse nasıl satacağımı, nasıl yöneteceğimi öğretmedi. Çalışarak öğrendim ve tecrübe en iyi hocam oldu. Başarılı da oldum. Öyle değil mi?

Bence bu yetenek Allah vergisidir. Bazıları nasıl müzisyen olur, politikacı olur, bazıları da satıcı olur. Hiçbir eğitim programı tecrübenin yerini tutamaz, gerekli yetenekleri uyaramaz, geliştiremez. Öyle değil mi Selim Bey kardeşim? Haksız mıyım?

#### **Sorular:**

1. Niyazi Duman'ın görüşüne katılıyor musunuz?

2. Eğer Niyazi Duman'ın görüşünde bir gerçek payı varsa bu satış yöneticilerinin eğitimini nasıl etkiler?

**Kaynak:** Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, Mehmet Karafakıoğlu. **Aktaran:** M. Suat YIDIRIM-PAZ

### **Örnek Olay- 7 / Panda**

Annemin arkadaşının Sena isimli bir kızı var. Çok zeki, çokbilmiş bir kız, yaşı henüz 10. Geçen senelerde televizyonda Panda Dondurmaları çubuklu olan ürünlerinin reklâmını yaparken canı dondurma çekmiş, gözü de Panda'ya takılmış, illa Panda Dondurmalarından isterim diye tutturmuş. Annesiyle sokak sokak dolaşmışlar, bakmadıkları yer kalmamış; fakat Panda marka dondurmaya hiçbir yerde bulamamışlar. Annesi başka dondurmalar almak istemiş ama onu da reddetmiş bizim küçük hanım. İşin sonunda aranan dondurma bulunamayınca, Sena mail atmaya karar vermiş Panda'ya. Sitem dolu bir yazı yazmış reklâmlarda gördüğü dondurmaların hiçbirini bakkalarda kolayca bulamadığına ve gereksiz yere çocukların canlarını çektirdiklerine dair. . .

Aradan iki hafta gibi bir zaman geçtikten sonra bir gün kapıları çalınmış. Koca bir koli Panda dondurması gelmiş Sena için! Üzerinde de güzel bir özür yazısı ile birlikte gönderilmiş.

Küçük kızın attığı mail için de ayrıca teşekkür etmişler, dağıtımı yaygınlaştıracaklarına dair müjdeli haberi de vermişler!

#### **Sorular:**

1. Vak'a da temel pazarlama hataları nelerdir? Değerlendiriniz.

2. Pazarlama karması oluşturma açısından olaydaki eksiklik nedir? Yazınız.

**Kaynak:** [http://patlicanlitavuklugozleme.blogspot.com/2009\\_03\\_01\\_archive.html](http://patlicanlitavuklugozleme.blogspot.com/2009_03_01_archive.html)

**Aktaran:** Metin ÖNCEL / Pazarlama 081201003

### **Örnek Olay- 8 / Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları**

Bir başka üretim işçisi: “Programlanabilir bir makineyle çalışıyorum, çoğu zaman çalışmıyor, ben de işimi yapamıyorum. “

“Ama çalışsanız da çalışmasınız da saat olarak para alıyorsunuz; sorun ne?”

“Makine çalışmıyınca çalışmıyorum.”

“Onaramıyor musunuz?”

“Çoğu zaman hayır. Becerebildiğimde onarıyorum. Beceremediğimde teknisyeni çağırıyorum. Gelmesi uzun sürüyor.”

“Ama saat olarak para alıyorsunuz; sorun ne?”

“O adamı beklerken yaşadığım stresi karşılamıyor ki para. . .”

Bir başka üretim işçisi:

“Ustabaşlarımız üniversitede insan ilişkileri okumuş çocuklar. Buradaki işten hiç anlamıyorlar. Bize yardım edemiyorlar.”

Bir başka üretim işçisi:

“Ustabaşınıza öneride bulunmanız neye fayda ki? Gülümser ve yürüyüp gider.”

YORUM: Başka ne yapabilir ki? Sorunu anlamıyor, anlaşılabile elinden bir şey gelmez. Ustabaşılık, üniversiteden yeni mezun olanlar için bir giriş işidir.

Bir başka üretim işçisi:

“Makinelerimiz yanana kadar çalışıyor; öyle olunca da zaman kaybediyoruz. Önleyici bakım yeterli değil.”

Bir başka üretim işçisi:

“Bir aksaklık olduğunda rapor tutuyorum. Yönetimden birinin gelip sorunun ne olduğuna bakacağı söylendi bana. . . Şimdiye kadar hiç kimse gelmedi.”

Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları

**İlgili Konular:** Üretim Yönetiminde Bilgi, Beceri ve Davranış

**Sorular:**

1.

2.

**Kaynak:** www.meslekiyeterlilik.com / Aktaran: Ebru ERSOY – Pazarlama Programı

**Örnek Olay-9/ Geciken Hizmetin Düşündükleri**

Yeni evlenecekler için bir mobilya mağazasından modüler sistem bir yatak odası takımı beğenildi. Ürünün kalitesi, estetiği ve satış mağazasında görev yapan elemanların davranışları, mükemmel denilebilecek düzeydeydi. Bu ilk izlenimler, müşteriler üzerinde çok olumlu bir etki oluşturmuştu. Fiyat konusunda anlaşma sağlanınca satın alma gerçekleşti. Üç gün içerisinde takım eve teslim edilip, firmanın elemanları tarafından kurulacak ve işlemin tamamlandığı gün, mobilyanın parası ödenecekti. Üçüncü gün takım eve getirildi ve elemanlar tarafından kuruldu. Fakat takımın aynası, komodinlerden birisi ve spot lambaları eksikti. Sorumlu teknisyen bunları not aldı ve en kısa zamanda bu eksiklikleri tamamlayacaklarını söyleyerek ayrıldılar.

Aynı gün satış mağazasına gidilerek, takımın bedeli ödendi. Üç eksik ürünün gelmediği ve bunların neler olduğu mağaza satış yöneticisine ve satış elemanlarına da söylendi. Fabrikayla irtibat kurulacağını ve bu eksikliklerin hemen giderileceğini söylediler. Fabrika aynı şehirde olduğu için eksik ürünler en geç bir gün sonra gönderilebilirdi.

Ertesi günü akşama kadar beklenildi ve bir haber çıkmayınca, mağaza telefonla arandı ve eksik olan ürünlerin beklenildiği söylendi. Acele ediliyordu çünkü iki gün sonra düğün yapılacaktı. Satıştan sorumlu bayan özür diledi ve şimdiye kadar gelmiş olmalıydı diyerek fabrikayı hemen arayacağını söyledi. Evde birilerinin bulunmasını da ilave etti. O gün akşama kadar beklenildi ama gelen giden olmamıştı.

Ertesi sabah mağaza tekrar arandı ve verilen sözün ne zaman yerine getirileceği soruldu. Yine çokça özür dilediler ve hemen ürünleri göndereceklerini söylediler. Bu sefer sınırlar gerilmişti ve müşteri mağaza satış yöneticisine şunları söyledi: Sizler verdiğiniz bu kötü hizmetle, iyi bir ürünün satışını baltaladınız sadece beni değil tiyesi olduğum büyük bir kuruluşu da kaybettiniz. İyi bir teknolojiyle, kaliteli ve estetik bir ürün üretmek yeterli olmuyor. Modern işletmecilik ve modern pazarlama ilkelerini bilmeniz gerekiyor. Sermayeye yazık ediyorsunuz. Bunu lütfen işletme yöneticilerine de aktarın diyerek içini boşalttı ve ayrıca işletmenin yöneticilerine de durumu benzer şekilde aktardı.

Aradan bir saat geçmişti ki, eksik ürünler bir eleman tarafından getirildi ve yerleştirildi. Eleman ayrılırken işletme sahibinin ve aynı zamanda yöneticisinin bir kartını bıraktı. Kartta şunlar yazlıydı” Sizden bu gecikme için özür diliyoruz, ürünleri teslim aldığımızda lütfen bizi arayınız.” Bu özür dileme şekli çok anlamlı bulunmadığı için ilgililer aranmadı ve ürünlerin tam olarak teslim alındığına dair bir açıklama da yapılmadı.

**Sorular:**

1. Bu örnek olayda yer alan olası problemler nelerdi?

2. Bunlardan asıl problem olarak gördüğünüzü belirleyiniz ve bu sorunun çözümü için uygun çözüm önerileri getiriniz.

**Kaynak:** Kasım Karahan, Hizmet Pazarlaması, **Aktaran:** Meral KAHRAMAN-Pazarlama

**Örnek Olay-10/ Klima Depolaması**

A Lojistik 2003 yılı itibarıyla piyasada yeni atılım gerçekleştiren P Klima A.Ş. ile bir sözleşme imzalamıştır. Bu sözleşmeye göre A Lojistik P klimalarının Türkiye’deki depolamasından sorumlu olmak kaydıyla klima şirketi bütün bir deponun iki yıllık kira parasını peşin vermiş bulunmaktadır. Bunu sağlamak için ise A Lojistik A.Ş. Eskiden fabrika olarak kullanılan küçük bir binayı ardiye haline getirmiş, gelen eşyaların burada depolanabileceğini hesap etmiştir.

Kış mevsiminin ilk aylarıyla birlikte eşyalar ardiyeye gelmeye başlamış ve depolaması yapılmıştır. Fakat zaman geçtikçe işlerin pek de beklenildiği gibi yürümediği anlaşılmıştır. Haziran ve temmuz aylarının gelmesiyle birlikte depodaki hareketlilik çok yoğun bir hale gelmiştir. P Klima şirketi eskiden 1 veya 2 konteynır getirirken artık kimi zaman 10 konteyneri bulan miktarlarda eşya getirmeye başlamıştır. Buna gerekçe olarak da yurt dışından fazla miktarda mal getirildiğinde faydalanılan ithalat indirimini gerekçe göstermiştir. A Lojistik’in depo sorumlusu Mehmet Bey, bu durumla başa çıkamadığını belirtmesine rağmen, üst yönetim soruna herhangi bir çözüm getirmemiştir. Zaman içinde deponun açık sahasında da klima depolanmaya başlanmıştır. Akşamları klimaların bir kısmının çalınmaya başlandığı gözlenince güvenlik çalışanı sayısı artırılarak sorun kontrol altına alınmaya çalışılmıştır.

Takip eden aylarda Klima firmasıyla, Lojistik firması tam bir çıkmaza girmeye başlamıştır. Çünkü yüklemenin yapılacağı sahaya giren araçlar artık hareket edemez hale gelmiş, kullanılan forkliftler kullanışsız bir hal almış, tamamen insan gücüyle

yükleme yoluna başvurulmuştur. Fakat bu çözümün zaman açısından büyük bir israf olduğu ortaya çıkmış, zaten kapıda bekleyen araçlara yüklemenin de yavaş olması sebebiyle, yükün gidiş yerine 2-3 gün gecikmeli gittiği gözlenmiştir.

#### **Sorular:**

1. A Lojistik soruna hangi aşamada müdahale etmelidir?
2. Tarafların sorumluluklarını tartışınız.

**Kaynak:** <http://www.meslekiyeterlilik.com/depo/depovaka.pdf1> / Doç. Dr. Murat ERDAL

**Aktaran:** Kadir PÜSKÜLLÜ

#### **Örnek Olay-11 / Kampanya Yönetimi**

Pazarlama Müdürü olarak çalışan Bilge Hanım, sabah geldiğinde ilk iş olarak Workcube platformuna şifresini yazarak giriş yaptı.

-Bilge hanımın görev tanımı, platform yöneticisinin bilgisi ve bilge hanımın talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan ana sayfada ürün haberleri, satış bilgileri, şirket haberleri, kendisine gelen mesajlar, o günkü randevu ve faaliyet trafiği, Dolar ve Euro kuru gibi bilgiler yer alıyordu.

-Bilge hanım öncelikle yeni kampanya hakkında görüşmek üzere pazarlama bölümü çalışanlarından Ali Bey ve Didem hanıma hızlı mesaj göndererek ikisini de yanına çağırdı. Bu arada Ali Bey ve Didem Hanım odasına gelmeden dün kampanyanın ön hazırlığı için verdiği işleri yapıp yapmadıklarını proje sayfasına girerek kontrol etti.

-Kampanya, piyasaya yeni sürdükleri x ürününün var olan müşterilere tanıtımını ve satışını amaçlıyordu. Kampanya son bir ayda 1000 USD'lik sipariş veren müşterilere özel bir kampanya olarak kararlaştırılmıştı. Kampanyaya göre x ürününden iki adet sipariş eden müşterilere özel olarak %20 indirim yapılacak, 4 adet alana 1 adet hediye edilecek, diğer müşterilere ise %10 indirim uygulanacaktı. Kampanyanın tanımı toplantı esnasında Bilge Hanım tarafından sistem üzerinde yapıldı ve gerekli her türlü bilgi girildi. Bilge hanım bilgileri girdikten ve genel müdür yardımcısına onaylattıktan sonra çok kolay bir biçimde kampanya kararını, tüm satış ve pazarlama departmanı personeline ve üst düzey yöneticilere portal üzerinde duyurulmasını sağladı.

-Kampanyaya dâhil olan müşterilerin listesi oluşturulacak ve listeye ürün tanıtımı broşürü direkt mailing olarak gönderilecek akabinde kampanya bilgilerinin yer aldığı birer e-mail gönderilecekti. E-maile sipariş verebilecekleri bayi listesi de ayrıca attach edilecekti.

-Toplantı bitiminde görev dağılımını yapan Bilge Hanım daha Ali Bey ve Didem Hanım odalarına gitmeden yeni kampanya için yapılması gereken işleri Didem Hanım ve Ali Bey'e yazılı olarak aktardı. Her ikisi de masalarına oturduklarında yeni işleri hakkındaki bilgi bir mesaj olarak ekranlarında bulunuyordu ve otomatik olarak ajandalarına işlenmişti.

-Bilge hanım aldığı bir telefonda kendisinden istenen toplantı için randevu vermeden önce hemen kendi ajandasını kontrol etti, bu arada konuşmaya devam ederken şirket toplantı salonlarından hangisinin randevu gün ve saatinde boş olduğuna da baktı ve boş olan toplantı salonlarından birine rezervasyonunu yaptı.

-Bilge Hanım Y ürünü için en büyük 100 müşterilerine yönelik yürütülen e-mail kampanyasının sonuç grafiklerini kontrol etti. E-maillere gelen cevapların azlığı kampanyanın çok da başarılı olmadığını gösteriyordu. Bu hususta görüşmek üzere satış müdürünü chat'e davet etti, yazdığı ilk mesaja kampanya sonuç grafiğini de ekledi. Satış müdürünün görüşlerini aldı ve kampanyanın durumunu bir kez daha teyit etti. Kampanyayı destekleyici ikinci parti direct mailing gönderme kararı aldılar. Bilge hanım öncelikle bu değişikliği tüm satış ve pazarlama departmanı çalışanlarına instant mesaj ile ilettili. Bu iş için pazarlama departmanı çalışanlarının iş grafiklerine bakarak en uygun durumdaki Mehmet beyi görevlendirdi.

-Öğlen yemeğinde gazetede rakipleri X şirketi ile ilgili bir haber gördü. Bunu diğer çalışanlarla paylaşmak istedi ve ofise gelmez, içerik yöneticisini kullanarak bu haberi girdi ve haberler sayfasında yayınlanmasını sağladı.

-Yeni kampanyanın bütçe çalışmalarını yapan Ali Bey onaylanmak üzere bunu Bilge hanıma ilettili. Bilge hanım da dokümanı inceledi, gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlayarak dokümanı yine dijital ortamda Pazarlamadan sorumlu Genel müdür yardımcısının onayına sundu. Genel Müdür Yardımcısı bütçeyi onayladığı anda bu bilgi otomatik mesaj ile Bilge hanım'a sistem tarafından iletildi.

-Bilge Hanım doğum izninde olan elemanı Fatma'nın durumunu öğrenmek için telefon açmak istedi. Öncelikle şirket adres bankasına girerek Fatma'nın telefonuna ve bu arada toplamda kaç gün izinli olduğuna baktı. İzin süresinin bitimine kadar Fatma'nın göre alanına giren işleri ve yürütmekte olduğu projeleri Ali Bey ve Didem Hanım arasında paylaştırdı. Telefonda Fatma'yla görüştü ve asistanına Fatma'ya bir çiçek göndermesi talimatında bulundu. Asistan yine adres bankasını kullanarak Fatma'nın adresini öğrendi ve çiçeği gönderdi.

#### **Sorular:**

- 1.
- 2.

**Kaynak:** <http://www.workcube.com/kampanya-yonetimi-ornek-vaka-calismasi>

**Aktaran:** Ferit ARSLAN / Pazarlama

#### **Örnek Olay-12 / Örnek Bir Pansiyon**

Akçay yöresinde ailece bir tatil yapmaya karar verdik. Akşam saatlerinde buraya ulaştığımızda, uzunca süren bir otomobil yolculuğu nedeniyle oldukça yorulmuştuk. Üç pansiyon dolaştık fakat boş yer bulamadık. Bu arada pansiyon fiyatları ile ilgili bilgi edinmiş olduk.

Dördüncü kez bir pansiyona uğrayıp, boş bir yer olup olmadığını sorduk. Pansiyon çalışan bayan, tüm odalarının dolu olduğunu ancak, sabahleyin tatilini bitireceğini ve pansiyondan ayrılacağını söyledi. Bir başka pansiyon aramak için geri adım atacağımız anda, pansiyon sahibi bayan, eğer istersek bu gece bizi evinde misafir odalara taşınabileceğimizi söyledi. Biraz tereddüt ettiğimizi anlayınca da tereddüt etmemize gerek olmadığını, bizi konuk edebilecek yeterli odalarının ve yataklarının olduğunu ilave etti. Daha fazla dolaşacak halde değildik ve pansiyon fiyatlarını da uygun bulduğumuz için bu teklifi kabul ettik.

Sabahleyin uyandıığımızda, ev sahibimiz tarafından, çok hoş bir şekilde hazırlanmış güzel bir kahvaltı masasına davet edildik. Kahvaltıdan sonra, boşaltılan odalarımıza taşınmamız da yardımcı oldular.

Orada on iki gün kaldık ve ayrılacağımız sabahın akşamı hesabımızı kapatmak ve ücretimizi ödemek için pansiyon sahibine uğradık. Çıkarılan hesap, kalmış olduğumuz on iki günün ücreti idi ve biz ona geldiğimiz günün ücretini ve sabah kahvaltısının parasını da vermek istedik. Cevap olarak, o gece kendilerinin misafiri olduğumuzu söyleyerek, bu teklifi yapmamamızı istediler. Ardından, biraz da sitemli bir ifade takınarak ilave ettiler. Siz misafirlerinizden para alır mısınız?

Teşekkür, vedalaştık ve ayrıldık. O günden sonra ne zaman tatilden söz açıksa, arkadaşlarımıza hep o pansiyondan ve güzel davranıştan söz ettik. Birçok arkadaşımız, orada tatillerini geçirdi ve bizde, o bölgeye her gidişimizde oraya uğradık ve gönül rahatlığı içerisinde orada konakladık.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olayda verilen hizmette, nasıl bir pazarlama stratejisi izlenmiştir.

2.

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-2000. S.187-188.

**Aktaran:** SÜMEYRA UYSAL / ASSİYE KOÇER

#### **Örnek Olay-13 / Depo Bilgi Sistemi**

H Kargo Firması Depo Hizmetleri

H Kargo Firması müşterisi A bilgisayar firmasına ait yüklerin yurt içindeki dağıtımını beş yıldır yapmaktadır. A Bilgisayar firması mallarını H Kargo Firmasının İstanbul'daki deposunda bulundurmaktadır ve depodaki bütün işlemler H kargo Firması'nın yetkilileri tarafından yapılmaktadır. H Kargo Firmasının bütün işlemleri otomasyon sisteminde olup, beş yıl boyunca sistemde herhangi bir sorun çıkmamıştır.

Depo bilgi sisteminin temelini barkod uygulamaları oluşturmaktadır. Barkodlar kolilerin üzerine otomatik olarak depodaki sistemde yapılmaktadır. A Bilgisayar firması elektronik ve yazılı ortamda malzeme siparişlerini H Kargo Firmasına bildirmektedir. Kargo Firmasının deposundaki bilgisayar başındaki görevliler de bu siparişi aldıktan sonra forklift operatörlerine bildiriş siparişi ilgili araca yüklemektedir. Her gün düzenli olarak depodan sabah, öğle ve akşam olmak üzere üç parti araç sevkiyatı yapılmaktadır.

Ancak günün birinde H Kargo Firmasının bilgisayar sistemindeki güvenliği aşarak bilgisayara bulaşan bir virüs bütün veri tabanı ve barkotlama sistemini bozmuştur. Barkotlama yapılamadığı için bütün kargoların bulunması gereken raflar karışmış ve dolayısı ile sevkiyatlar gecikmiştir.

#### **Sorular**

1. Bu durumda H Kargo Firmasının yapması gereken nedir?

2. Ortaya çıkan bu durumda H Kargo Firmasıyla müşterisi A Bilgisayar Firması arasındaki iş ilişkisinde neler yaşanabilir?

Tartışınız.

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) **Aktaran:** Güven Alper ÖZTÜRK

#### **Örnek Olay-14 / Tamir ve Bakım**

Freze Teknisyeni (ustabaşına): Şu mil yatağının işi bitmek üzere ve eğer şimdi icabına bakmaksak işi bittiği zaman şaftı da beraberinde mahvedecek.

Ustabaşı: Bu yükler bugün yola çıkmak zorunda.

Ustabaşı üretim miktarını düşünüyor ve adama "Bugün onunla uğraşamayız." diyor. Ustabaşı, işini kaybetmek korkusuyla, şirketin en önemli çıkarlarını bile koruyacak durumda değil. . . Kendisi sadece sayılarla değerlendiriliyor, işin kaybedilmesini önleyip önlemediğiyle değil. . . İşini yapmadığı için kim suçlayabilir?

Yükü çıkartmadan önce, freze teknisyenin de tahmin ettiği gibi mil yatağı arızalanıyor. Tamir esnasında, teknisyen, tabi ki, şaftın fena halde eğildiğini fark ediyor: Baltimore'dan yeni bir şaftın getirilmesi ve yerine konması için dört gün kaybediliyor.

#### **Sorular:**

1. Ustabaşı, Freze Teknisyeni, Üretim İşçilerinin konuşmaları hakkında ne düşünüyorsunuz?

2. Çalışanların bilgi, beceri ve davranışları ile işletme üretim yönetimi anlayışı arasındaki uyum veya uyumsuzluk kaynakları nelerdir? Tartışınız.

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) / **Aktaran:** Mehmet Ali ÇALKAM / Pazarlama

#### **Örnek Olay-15 / UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş.**

Yıldırım Tannisever aradan iki hafta geçmesine rağmen hala geçen hafta karşılaşmış olduğu olaya bir çözüm bulamamıştı.

UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş. satın alma müdürü Kemal Ozansoy son kez buluştuğlarında lafi birdenbire otomobilinin kaza yaptığına getirmiş ve bu günlerde maddi durumunun pek parlak olmadığını da ilave ederek acaba bu konuda kendisine bir yardım yapmanın mümkün olup olmadığını sormuştu.

Yıldırım Bey Kemal Bey'in ne demek istediğini pekiyi anlamadığı için soruyu cevapsız bırakmış ve görüşmelerine kaldıkları yerden devam etmişlerdi.

Ancak iki gün sonra Kemal Bey onu telefonla aramış, bu kez daha açık konuşmuştu.

Kemal Bey Yıldırım Bey'den arabasını tamir ettirmesini istiyordu. Sizin arabalara baktırırken benim arabamı da arada hallediverin çok para değil 50–60 milyona çıkar” diyordu.

Yıldırım Bey bunca yıllık yöneticilik hayatında hiç böylesine küstah bir taleple karşılaşmamıştı. Müşterilerinin her zaman ufak tefek talepleri olur, bunları bazen ters gelse bile, elden geldiğince karşılamaya çalışırdı. Ancak” Arabamı tamir ettirin yoksa sizden bir daha mal almam” gibi bir tehditle ilk defa karşılaşılıyordu. Bakarız diye Kemal Bey'i atlatmaya çalıştı.

Ne var ki Kemal Bey talebinden vazgeçeceğe pek benzemiyordu. Bir süre sonra Yıldırım Bey'i yeniden aradı. Bu kez eskisine göre daha sinirli ve kararlı bir tonla konuşuyordu. Yıldırım Bey'de sinirlenmiş olduğu için sesini yükseltmişti. Telefonu kapatmamak için kendini zor tutuyordu. Yıldırım Bey'in sinirlendiğini fark eden Kemal Bey işi alttan almaya başlamıştı ancak talebinden de vazgeçmemişti. Yapılacak olan iyiliğin karşılığını unutmayacağını, hemen yeni bir sipariş vereceklerini ve fiyat üzerinde pek dumayacaklarını ima ediyordu.

UGM Yıldırım Bey'in genel müdürü olduğu GÜLYAĞ zeytinyağı fabrikasının en önemli müşterilerinden biriydi. Birçok ilde mağazaları olan UGM, Güly ağ'ın yıllık satışları içinde yüzde 30–35 arasında değişen bir paya sahipti. Bu sebeple UGM'nin alımlarını durdurması Güly ağ için rekabetin giderek şiddetlendiği bir dönemde, son derece kötü sonuçlar doğurabilirdi. Yıldırım Bey'in böyle bir riske tek başına katlanması çok zordu. Ona kalsa Kemal'in suratına bir daha bakmazdı, ancak şirketin çıkarını da dikkate almak genel müdür olarak göreviydi.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olaydaki temel problem nedir? Sizce Güly ağ yöneticileri ne yapmalı?
2. Siz Yıldırım Tanrısever'in yerinde olsanız, ne yapardınız?

**Kaynak:** Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, Mehmet Karafakıoğlu, S. 145, 146) / **Aktaran:** Mustafa Suat Yıldırım / Pazarlama

#### **Örnek Olay–16 / İşsiz Temizlikçi**

İşsiz birisi, temizlik işleri için Microsoft'ta başvurur. İnsan Kaynakları, bir ön görüşmenin ardından test (yeri temizlemek) yaparlar ve "işe alındın, e-mail adresini ver, sana başvuru formunu göndereyim, aynı zamanda, işe başlamak için geleceğin günü bildiririm" der. Adam çaresiz, bilgisayarının ve dolayısıyla e-mail adresinin olmadığını söyler. İnsan Kaynaklarından, onun adına üzülüklerini, fakat e-mail'i yoksa kendisinin de var olmadığını ve kendisi de olmadığı için işe alınmayacağını söylerler. Adam umutsuzca, ne yapacağını bilmeden, cebinde sadece 10\$ ile çıkar.

Ve bir markete girerek 10 kiloluk bir kasa domates alır. Kapı kapı dolaşarak, 2 saat içerisinde sermayesini ikiye katlar. İşlemi birkaç kez daha tekrar eder ve aksam eve döndüğünde 60\$'i vardır. Ve bu şekilde yaşayabileceğini anlar, her sabah erkenden evinden çıkar ve aksam geç saatlere kadar çalışır ve her gün parasını üçe, dörde katlar. Az bir zaman sonra, bir el arabası alır, bunu bir kamyonla değiştirir ve bir süre sonra artık, birçok araçtan oluşan bir nakliye şirketi sahibidir.

5 sene geçer, adamımız Birleşik Devletlerin en büyük gıda nakliye şirketlerinden bir tanesinin sahibidir artık. Artık ailesini ve geleceğini düşünmektedir ve hayat sigortası yaptırmaya karar verir. Bir sigorta şirketini arar, kendine uygun bir plan seçer ve konuşma biterken, sigortacı, teklifi gönderebilmek için adamın e-mail adresini ister. Adam e-mail 'inin olmadığını söyler; "Şaşırtıcı, der sigortacı, e-mail'iniz yok ve bu hanedanlığı kurabilirsiniz, düşünün, ya bir de e-mail adresiniz olsaydı."

Adam düşündür ve su cevabi verir:

- Microsoft'ta temizlikçi olurdum!

#### **Bu hikâyeden alınacak dersler:**

1. İnternet, hayatının tek çözümü değildir.
2. Eger Microsoft'ta temizlikçi olmak istiyorsan e-mail adresi edin.
3. Eğer e-mail'in yoksa ve çok çalışıyorsan, zengin olabilirsin.
4. Eğer bu hikâyeyi e-mail ortamında okuyorsan, temizlikçi olma sansın milyoner olma sansından daha fazla.

**Kaynak:** <http://www.becerikli.net/showthread.php?t=44414>

#### **Örnek Olay–17 / Pazarlama ve Kadın Hakları**

Yarın 8 Mart dünya kadınlar günü. Bugün Kızılay meydanında gördüğüm bir protesto gösterisinde “ayrımcılığa son, haklarımızı istiyoruz” gibi sloganlarla erkek hâkimiyeti protesto ediliyordu. Erkeklerle ve kadınlara mesaj verip seslerini duyurmaya çalışan bu grup inanmış bir ses tonuyla, kızgın haykırışlarda bulunurken yanından geçen erkekli- kadınlı kalabalık anlamsız bakışlarla bu kalabalığı izliyordu. Haklarını savundukları kadınlar dahi anlamsız bakışlarla bu grubu radikal, politik eğilimleri olan, kendilerine dahi yabancı bir grup olarak niteleyen bakışlarla izleyip, duyarsız bir biçimde yanlarından, geçiyorlardı.

Etraftaki gelip geçen kalabalığı bir tüketici olarak kabul edersek, bunca organizasyona, hazırlığa ve sloganlara karşı niçin bu kadar duyarsızdı? Bu duyarsızlığa rağmen, protestocu kalabalık niçin her sene yaptığı gibi slogan haykırmak yerine daha üretken eylemlere yönelemiyordu?

Günümüzde çoğu reklâm çalışmasının haykırışı da bu kalabalığın haykırışına benzer. Hedef kitlenin algılayışını dikkate almadan bir reklâm ezberini tekrar eder. Tüketici duyarsız kaldıkça daha çok bağırır, pankartlar gün geçtikçe daha da büyür.

Ayrımcılığı meşrulaştıran bir kültür içerisinde yetişmiş bir kitleye daha çok bağırarak nasıl bir mesaj verilebilir. Ses yükseltilecek, pankartların boyu uzatılarak algılama nasıl yönetilebilir. “Ayrımcılık yapıyorsun” haykırışına karşı hiç üzerine alınmayan, başkasını



gösterdiğinizi düşünen tüketici nasıl bir etkiyle "ben mi "sorusunu kendisine yöneltip, sorgulamaya teşvik edilebilir?

Kadınlar gününün savunucularının yaptığı en büyük hata hakları için uğraştıkları kadınlara yabancılaşmaları ve aralarına belirli bir mesafe koymaları. Mücadele etikleri durumun karşısında dururken taraftarlarını da karşılarına almaları. Tüketicisiyle özdeşleşemeyip iletişim kurama mamaları. Sizin için mesajımı farklı bir dille vermeleri.

#### **Sorular:**

- 1.
- 2.

**Kaynak:** <http://pazarlamakosesi.blogspot.com/2007/03/bir-pazarlama-vakas-olarak-kadn-haklar.html> / **Aktaran:** Mehmet Eyüp ERGEN

#### **Örnek Olay-18/ "Neden?" Diye Sormak**

Geçenlerde yaşadığım bir olay, o sıralarda okuyor olduğum Seth Godin'in "Büyük Mor İnek" kitabındaki bir yazıyla bağdaşınca, rahatsızlığımı hissettiğim halde üzerine fazla düşünmediğim bir konu takıldı aklıma. Ayrıca bu konuda Seth Godin gibi büyük bir yazar ve pazarlamacıyla aynı görüşleri paylaşıyor olmakta beni sevindirdi.

İsterseniz önce olayı anlatmakla başlayayım. 7-8 senedir kullandığım kontörlü hattım son aylarda 2. telefonum bozulduğu için (ve kaç ay geçtiğini unutup) kontör yüklediğimden dolayı tamamen kapandı. Daha aktif kullandığım başka bir hattım olduğundan, ne kadar süredir kontör yüklediğimi unutmşum. Her ne kadar sık kullanmıyor olsam da 7-8 senelik mazisi olan bir hat olduğundan bu hattı kaybetmek istemezdim. Bu aralar telefon faturalarım da yüklüce gelmeye başladığından, bu hattımı tekrar aktif bir şekilde kullanıp ekonomi yapmayı planlıyordum. Neyse, nitekim hat kapanmış.

Eski hattımın operatörünün müşteri merkezlerinden birine gidip durumu anlattım. Hattı bana tekrar veremeyeceklerini söylediler. Hattın kapandıktan sonra tekrar satışa sunulup sunulmayacağını sordum. Tekrar satılacağını fakat nerde hangi bayiide olacağını bilemeyeceklerini ve hatta tekrar ulaşmanın neredeyse imkânsız olduğunu söylediler. Bu durum bana biraz tuhaf geldi, çünkü aynı firma faturalı hatlar için hat kapandıktan sonra, 1 sene içerisinde hattın eski sahibine tekrar verilmesini sağlayabiliyor. Hatta bunu size hattınızı kapattığınız zaman süslü bir mektupla bildiriyorlar. Aynı firma neden kontörlü hatlar için aynısını yapamasın? Dedim ve danışma hattını aradım. Operatöre ulaşamadım. İçerideki görevlilerden bir tanesine destek hattını aradığımı fakat operatöre ulaşamadığımı söyledim. Aldığım cevap; "Sen bana ver telefonu bak ben nasıl ulaşıyorum. . ."

Bir şekilde operatöre ulaşım durumu tekrar izah ettim, faturalı hatlar için geri alma işleminin uygulandığını teyit ettirdim. Sonrasında aramızda geçen diyalog şu şekildeydi;

B- Eski, kontörlü hattımı geri almak istiyorum mümkün müdür?

O- Hayır efendim kontörlü hatlarda bu işlemi yapamıyoruz

B- Neden? Faturalı hatlarda yapabildiğinize göre, benim de başvurum üzerine hattı bayiye değil de evime yollayabilirsiniz pekâlâ. Neticede sizde hala adresim var. (Aynı faturalı hat kullanan eski müşterilerin olduğu gibi). Hat bir sene boyunca satışa sunulmayacak nasıl olsa. Bu bloke süresi boyunca, herhangi bir şekilde başvuru yapıp alma gibi bir şansım yok mu?

O- Kontörlü hatlar kapandıktan sonra geri verilemiyor. . .

B- Firmanız sizin operatörünüzü (tekrar) kullanmak isteyen bir müşteriyi geri kazanmak için hiçbir çaba sarf etmiyor yani. . .

O- [Biraz Agresif Bir Ses Tonuyla] Efendim, şirket politikamız bu! Yapabileceğim bir şey yok! Hattınızı geri alamazsınız.

B- Peki teşekkür ederim, iyi çalışmalar.

#### **Sorular:**

1. Şirketin hataları nelerdir?
2. Şirketin asıl sorunları nasıl çözümler

**Kaynak:** [www.marketingturkiye.net](http://www.marketingturkiye.net) / **Aktaran:** İsmail FİDAN/ Recep KARAKURT

#### **Örnek Olay-19/ Bir X Marka Macerası**

Başımızdan geçen güzel bir X Marka hikâyesini sizinle paylaşmak istiyorum. Bundan sanırım 2 sene öncesiydi. Eşimin biz evlenmeden önce satın aldığı X Marka çamaşır makinesi üst üste arıza yapmaya başlamıştı. Zaten aldığımızdan beri ufak tefek problemler çıkartmıştı ve servise gidip gelmişti ama bu seferki arıza bir türlü çözüleliyordu. Arıza, çamaşır makinesinin su tahliyesi problemi ile başladı. İlk arızadan sonra, ücreti karşılığında su pompası değiştirildi ve biz de problemimiz çözüldü diyerek sevinirken, ikinci çamaşır yıkama girişimimizde arıza tekrar ortaya çıktı. İkinci pompa değişimi ile sonuç yine değişmedi. Artık çamaşır yıkanan günler bizim için bir heyecan ve stres kaynağıydı, "acaba bu sefer makine su boşaltmayı başarabilecek mi?" şeklinde bir korku ile işe başlanıyordu.

İşin enteresan yanı, bu makine, satın aldığımız dönemde, X Marka en üst seviye ürünüydü. Ayrıca, ürünün 2,5-3 sene gibi bir sürede bu duruma gelmesi, beni çok rahatsız etmişti. Neyse, sonuç olarak üründen o kadar sıkıldık ki, artık başımızdan atmak için yol aramaya başladık. Ben de bu arada, X Marka bir mektup yazarak, "servisin tamiri gerçekleştirmediğini, bu durumun kabul edilemez olduğunu ve bundan sonra X Marka markalı bir ürünü görmek bile istemediğimi, makineyi tekrar servise gönderip, sorunla uğraşmaya devam etmektense, çöpe atmayı tercih ettiğimi" kendilerine ilettim. Açıkçası, X Markadan düzgün bir cevap da beklemiyordum, ama yine de kendimi tatmin etmek için de olsa, bu yazıyı yazmak istedim.

Aradan 1-2 gün geçtikten sonra, X Marka Çağrı Merkezi'nden bir yetkili beni arayarak, her zaman duymaya alıştığımız "müşterilere verilen önem v.b." gibi konulardan bahseden, ama aslında hiçbir çözüm sunmayan bir konuşma yaptı. En sonunda da makineyi tekrar servise götürmemizi bizden istedi.

Ben bunun üzerine, makineyi o akşam çöpe attım. Daha doğrusu kapıcımıza bağışladım, belki bir şekilde uğraşıp tamir ettirmeyi başarır da işine yarar diye. Ertesi gün de gidip bir YZ marka yeni çamaşır makinesi aldım. Bu makineyi hala problemsiz kullanıyorum.

Aradan biraz zaman geçti ve bize çok enteresan bir haber geldi. Kapıcımız makinenin tamiri için uğraşmış ve arkadaşı olan bir servise tamir ettirmeyi başarmıştı. Makinenin o güne kadar gerçekleşen tamirlerinin başarısız olma sebebi, değiştirilen su pompasının, orijinal pompadan farklı özelliklerde olmasıymış. Bizim makine İngiltere'den ithal bir makine olduğu için daha önce tamiri gerçekleştiren servisler, ellerindeki yerli makinelere uygun olan pompayı kullanmışlar ve tabii ki, pompa uyum sağlamamış.

### **Kabul edilemezler zinciri**

1. Öncelikle, 10 yıllık en az kullanım ömrüne göre tasarlanan bir ürünün, daha tasarım ömrünün yarısına gelmeden çıkarttığı bu problemler kabul edilemezdi.

2. Ayrıca, hadi biz arızaları kabul ettik, X Marka servisinin, soruna defalarca müdahale etmesine rağmen, çözememesi kabul edilemezdi.

3. Servisin bu olayı çözerken uygun pompayı kullanmaması (veya kullanması gerektiği bilincinde bile olmaması) kabul edilemezdi.

4. Bütün bu problemleri yaşayan bir müşteriye, X Marka düzgün bir çözüm üretememesi ve tekrar işi beceremeyen servislerine yönlendirmesi, kabul edilemezdi.

5. Sık sık problem çıkarttığı bilinen ve benim dışımda birçok müşterinin şikâyet ettiği, bu ithal model ile ilgili, X Marka müşterilerine bir çözüm sunmaması kabul edilemezdi.

### **Problem nereden kaynaklanıyor?**

X Marka gibi büyük üreticilerin genel problemi olan bir durum bence bu. Servis sebebi ile problem yaşayan bir müşteriye, tekrar servis ile muhatap etmeye çalışmak, müşteriye küfür etmekle aynı anlamı taşıyor bence. X Marka gibi üreticilerin, bu tip kangren olmuş durumlarda, müşteriye "servis" döngüsünden bir şekilde çıkartmaları gerektiğini düşünüyorum. Bu problemin, X Marka herhangi bir uzmanı tarafından 5 dakika bile sürmeden tespit edilebileceğini kesinlikle biliyorum. Bence bu tip kurumlar, normal servis yapılarının dışında, fabrikalarına direkt olarak bağlı, belli bölgelerde "uzman müdahale merkezleri" kurabilirler. Böylece, servise güveni kalmamış olan müşteriye, daha güvenilir bir muhatap sunulabilir.

Tabii ki öncelikli olarak, bu ürünün servis tarafından ilk seferde tamir edilebilmesini beklerdim. Ama hadi bunu beceremediniz ve müşteriniz artık ürünü atacak duruma gelmiş ve bir marka olarak rezil olmuş durumdasınız, artık müşteriye markanıza tekrar bağlamanız için önemli bir adım atmanız gerekmekte. Mesela bu ürünü hemen fabrikaya alıp, inceleyip, detaylı bir açıklamayı müşteriye yapmanız, ardından da müşteriye yeni bir üründe indirimli alım imkânı sunmak gibi bir jest yapmanız gerekmekte.

### **Kendini müşteri yerine koyamayan mühendisler!**

Ben de bir çeşit mühendis olmama rağmen, ne yazık ki, X Marka gibi kurumların milyonlarca doları TV reklâmlarına harcarken, kendilerini müşteri yerine koyamadıkları için her yıl en azından onbinlerce müşterilerini, bu gibi anlamsız nedenlerle kaybettiklerini tahmin ediyorum. X Marka de ne yazık ki, bütün çabasına rağmen, müşteri ile birebir iletişim konusunda son derece beceriksiz bir tutum sergiliyor. Bütün kurumsal imajını ve itibarını, çağrı merkezlerinde 1-2 hafta eğitimden geçtikten sonra, doğru dürüst yetkilendirilmemiş, çözüm sunamayan müşteri temsilcilerinin ellerine bırakıyor. Şirket bir taraftan milyonlarca dolara "Ben Çelik, X Marka " derken ve reklâmlarında Japonlar'ı bile hayrete düşüren teknoloji ürettiğini iddia ederken, diğer taraftan, müşterisinin en küçük problemine çözüm bulamayan duruma düşüyor.

Bence müşteri odaklılık ve kalite konusunu bir gurur meselesi yapan Japonlar X Marka daha çok dalga geçmeyi hak ediyorlar.

### **Sonuç**

Sonuç olarak, iki nesildir X Marka başka bir beyaz eşyayı evine sokmayan bir ailenin ferdi olarak, artık X Marka markasına bir güvenim kalmadı. Çünkü X Marka samimi değil. Çünkü X Marka bana çözüm sunmuyor. Çünkü X Marka müşterisine değil, sadece satış kanalına yatırım yapıyor. Artık, bana uygun fiyata, en uzun süre garanti sunan ürünü tercih ediyorum ve evime X Marka markalı bir ürün sokmuyorum.

**Kaynak:** <http://www.tavsanci.com>

### 13. İŞ AHLAKI

İş, birçok sosyal etkileşim sürecinde paydaşları etkileyen mesleki faaliyettir ve genel ahlak içinde kendine özgü kodları vardır.

#### 13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan dinî, ahlaki, gelenek, görenek, örf, adet, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

##### Toplum hayatını düzenleyen kurallar:

**1. Dinî Kurallar:** Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlak, tevhit konusu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler ile teklif olunan hak ve hakikat kanunlarıdır. İnsana dünya ve ahiret saadetini gösteren, Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla ilişki kuralları içeren dini kurallar toplum hayatını düzenler. Din, insanın, kâinatın, dünyanın yaratılış gayesini belirler, dua ile kişiyi ruhî huzura kavuşturur, kişi ve toplumun devamlılığını sağlayacak sorumluluğunu belirleyerek ilişkileri düzenler.

**2. Ahlak Kuralları:** Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması ve yapılmaması gereken davranışlara ilişkin insan hayatını düzenleyen, sürekliliği olan kurallardır. İnsan davranışlarını iyi veya kötü diye nitelleyen ahlak kuralları din kuralları ile iç içedir ve bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kuralı olarak toplum hayatını düzenler.

**3. Gelenek ve Görenek Kuralları:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, bilgi ve davranıştır. Görenek, bir toplumda var olan, uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallar olarak toplum hayatını düzenler.

**4. Örf ve Âdetler:** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. **Örf;** yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. **Âdet (töre)** ise bir topluluk içinde öteden beri uygulanan ve tekrar ile alışkanlık hâline gelen kuraldır.

**5. Hukuk Kuralları:** Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallardır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplum hayatını düzenler.

**6. İnsan Hakları:** Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetler, insanın insan olarak dünyaya gelişi ile birlikte elde ettiği haklardır. **Temel insan hakları;** (1) Hayat hakkı, (2) Sağlık hakkı, (3) Eğitim hakkı, (4) Mülk edinme hakkı, (5) Seyahat hakkı, (6) İletişim hakkı, (7) Kanun önünde kendini savunma hakkı, (8) Hak arama hakkı, (9) Seçme ve seçilme hakkı, (10) Özel hayatın gizliliği hakkı ve (11) Devlet hizmetlerinden eşit faydalanma hakkı. Bu haklar, insanların geliştirdiği ve demokratik devlette uygulanması zorunlu evrensel değerlerdir. Bir devletin insan haklarını kabulü o devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

Ahlak, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaratılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğulu, etik (Ethics) ise Latince kökenli felsefenin bir alt dalı olan disiplin, dilimize ahlak veya ahlak bilimi olarak girmiştir.

Batı'da Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlaka daha çok geleneklerle ve kültürle ilgili bir anlam yüklenirken; ahlakın Yunancadaki etik şeklindeki kullanımı daha çok felsefi bir içerik taşır. Ahlak sözcüğü, etik ve moral diye isimlendirilen ve birbirinden farklı iki içeriği birlikte tanımlar. **Etik;** doğru ve yanlış fiilin teorisi, **ahlak** ise onun pratiğe dönüşmüş hali gibidir. Etik, felsefenin bir dalıdır; kişilerin sergilediği davranışların hangileri doğru, hangileri yanlış gibi ahlaki soru ve sorunlar üzerine akıl yürütür. Ahlak için tek bir tanım yoktur.

**Ahlak;** toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallardır. İnsanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilimler, davranışlar ve hareketlerdir. İnsanın toplum içindeki davranışını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek için başvuru kaidelerdir. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır. Ahlakın temeli edep ve hayâdır. **Hayâ;** utanma (hicap), sıklıma, kişinin yaptığı bir işten utanç duyarak vazgeçmesi, **edep** ise toplumdaki töreye uygun davranıştır.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefi topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve / veya inancı için kullanılır. Tüm dinler önce ahlak der. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlaki kurullar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir. Övülen huyları kazanmak ve yerileni terk etmeyi gerektiren ahlak, tek bir kişi veya topluluğa özgü olmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlak, toplumla birlikte bir anlam taşır ve inanç, adet, gelenek, düşünce farklılıkları türlü ahlak kavramlarını ortaya çıkarır.

##### Ahlak kavramının çeşitleri:

**1. Nesnel (sosyal / toplumsal) ahlak:** İnsanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı görevlerini belirleyen manevi kurallardır. Kalbî, manevi ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen sosyal davranıştır.

**2. Öznel (kişisel) ahlak:** Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

**3. Göreceli ahlak:** Her coğrafi bölge ve hayat şekline göre değişim gösteren, yadırganmadan o toplumca kabul gören ahlak.

Birbiriyle etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu, insanlar arası ilişkiler, gruplar içinde oluşan insan etkinliğidir. 19. yy "toplumun özgün bilimi" sosyoloji için kullanılırken şimdi ise ahlak, işletme, iktisat, antropoloji, arkeoloji, coğrafya dil bilimi, müzik, siyaset, psikoloji ve tarihi içeren birçok akademik alanı kapsıyor.

**Ahlak bilimi:** İyi, kötü, doğru, yanlışın ne olduğunu inceleyen, ahlaki davranış kuralı koyan, neyin yapılması ve hangi davranışın iyi olduğunu gösteren sosyal bir bilimdir. Kalbî, manevi ve onu dışı yansıtan, fiile dönüşen sosyal davranış bilimidir.

**Ahlak felsefesi (moral philosophy):** İnsan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, ahlaki hüküm, değer, kural ve yargıları inceleyen, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirten felsefe dalıdır. Kişinin iyiye

yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar hukuku ifade ederken, ahlak, toplumun inancı, kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdani sorumluluklar yükleyen yazılı olmayan kurallardır.

### **Ahlak ve hukuk kuralları arasındaki farklar:**

1. Ahlak kuralları yazılı olmayan kurallar, hukuk kuralları ise yazılıdır.
2. Ahlak kuralları dağınık, organize olmamış nitelikte, hukuk kuralları ise toplu ve sistemlidir.
3. Ahlakın asıl yaptırımını vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan zorlayıcı yaptırımlardır.
4. Ahlak, yasakçıyı insanın vicdanına koyar, hukuk kuralları ise insanın dış âlemine koyar.

Evrensel ahlâkın normlarında en temel ilke; bir kişiyi, kurumu, zümreyi öcelemeden veya ötelemeden bir kamu düzeni inşa etmektir. Toplumda güzel ahlâkın yaygınlaşmasında; ebeveynler, eğitimciler, din görevlileri ve kanaat önderlerinin yanı sıra, kamu yöneticilerinin örnek davranışlar sergilemesi büyük önem arz etmektedir.

### **13.2. Ahlakın Kaynakları**

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdaki topluma değişmiştir. Bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, kimileri akıl, bir kısmı da insan tabiatı olduğunu söylemişler.

#### **Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez/ görüş:**

1. Ahlakı insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir.

2. Ahlakı akıl referanslı ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik insani gerçek olarak gören felsefi doktrinlerin tezleridir.

3. Ahlakın topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanlar tarafından konmuş ahlak kuralları, onun sosyal ve manevi yaptırım etkisini azaltır, kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. Dini manada ahlak, bir toplumda kabul edilen İlahî kaynaklı belli kurallar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise ahlaki kavramların çözümlenmesi için rasyonel, mantıklı ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Ahlakın farklı kaynaklarıyla birlikte onu besleyen ve geliştiren kaynaklar çeşitli şekillerde ifade edilmektedir.

#### **Ahlakın temel kaynakları:**

1. **Din:** İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, teslim gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insana dünya ve ahirette saadet yollarını göstermesiyle ahlaka kaynaklık eder.

2. **Örf ve Âdet:** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur.

3. **Gelenek ve Görenek:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış, anane olarak ifade edilir ve ahlaka kaynak olur.

4. **Felsefi Kaynaklar:** Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (MÖ 367–MÖ 347), Zenon (MÖ 490-430), Epiküres (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

**Sokrat;** ahlakın kaynağının bilgi olduğunu ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon;** birisi yaşanılan evren, diğeri idealler dünyası olan ebedi iki evrenin olduğunu, bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi'**e göre evrende tek gerçeklik Allah'tır ve en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza;** Allah-evren-insan ayrımının olmadığını, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist (evrenin Allah olduğu) bir görüşüyle insanlar, kendisinin parçası olduğu tabiat düzeni anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki şekilde davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlaki olduğunu savunur.

#### **Felsefecilerin ahlakın kaynağıyla ilgili yaklaşımları:**

1. **Haz Ahlakı:** Ahlakı faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. **Hedonizm;** hazın mutlak manada iyi olduğu, insan fiillerinin nihai anlamda haz sağlayacak şekilde planlanması gerektiği, sürekli haz verene yönelmenin en uygun davranış olduğu felsefesidir. **Hedonist** ise aşırı derecede zevk veren şeylere odaklanan ve "zevk" ve "haz" kendine özgü bir iyilik olarak kabul eden, hayatın anlamını "kişisel faydacılık" ve her şeyden haz almayı felsefi fikir kabul eden kişidir. Hazcılar, haz duygusunu farklı derecelerde ve kişiye bağlı gördükleri için evrensel ahlakı reddederler. İki temsilcisinden **Aristippos'a** göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür der, **Epiküros'a** göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yöneldiği hedeftir.

2. **Fayda Ahlakı:** Kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayanlar ise kötüdür. Bu anlayış, ahlaki fiilin sonucuna değer verir, onun vereceği sonuca bağlar, faydayı ve başarıyı iyinin kriteri sayar ve evrensel ahlak kanunu kabul etmez.

3. **Bencillik Ahlakı:** Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı yansıması olduğunu ileri sürer. Öncüsü **Hobbes'e** göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Evrensel ahlakı kabul etmez.

4. **Anarşizm:** Hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görür. Bu kuralları olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceği ve iyi bir hayat yaşayacağı görüşündedir, önemli olan kişilerin hak ve hürriyetleridir. İki tipik temsilcisinden **Proudhon;** insanların tabii durumlarının yapay kurullarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılması insanı mutlu edeceğini söyler. **Stürmer** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve iyi de

kötünün kişi için anlamı olmadığı, insan fiillerini haklı çıkaran kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

**5. Nihilizm:** Mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi **Nietzsche**; köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkarak, ahlak dışı bir öğreti kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür.

**6. Öz Ahlak:** Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlak, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değer yargıları karşılaştırmalı olarak ortaya konmalıdır. Bilim, sanat ve teknolojik açıdan medeniyetler birbirini etkiledikleri gibi ahlaki açıdan da etkilenmişlerdir. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz Bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışık kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gımata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

### 13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan, kabul etmeyen Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olması onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Felsefeci, **Epikuros** hayatın gayesini en yüksek hazzı erişmek olarak görür. **Stuart Mill**; insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu, **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şey kişinin çıkarı olması fikrine sahiptir.

Bazı felsefeciler ise "**hak kuvvettedir**" diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche**'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder, halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Hristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıf arasından yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir. **Bergson** ise akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefe, Hz. Âdem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde "Necisin, nereden geliyorsun, nereye gidiyorsun?" sorularına cevap arama sürecinde günümüz insanına ve bütün insanlığı kucaklayan, zamana göre değişmeyen doğruları sunarak huzur verecek, ortak ahlaki kurallar geliştiremedi.

İnsanları Yaratıcıdan bağımsız gören, ona göre prensler ortaya koyan felsefi ahlak anlayışı insanı ve toplumu mutlu edemedi. Bütün insanları iki dünyada mutlu edecek ahlak kodları sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan, ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları evrensel şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunur. Bu ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

#### İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri:

1. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek).
2. Yalan söylememek, adaletli ve hoşgörülü olmak.
3. Muhtaç olanlara yardım etmek ve merhametli olmak.
4. Hak yememek, hırsızlık yapmamak, mülkiyet hakkına ve alın terine saygılı olmak.
5. Ana-babaya itaat, küçüklere sevgi ve büyüklere saygılı olmak.
6. Dürüst, çalışkan, sabırlı, affedici, mütevazı ve kanaatkâr olmak.
7. İffetli, namuslu olmak, kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak.
8. Kişi ve toplumu kampaştırıp ayırıştıran nefret dilinden uzak durmak.

Herkes için geçerli ahlaki kodlar benimsenmez ise dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve onları taklit edenler üzerinde etkisi hâlâ sürmektedir. Dine uzak felsefenin insana verdiği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa zarar vermektedir.

Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini isteyen, faydacı ve zevk ahlakına uyan kişi, kendine ve başkalarına da zarar verir. **Evrensel ahlakın temeli**; "kendine yapılmasını istemediğin bir davranış, başkalarına yapma" anlayışıdır. **Ernest Hawingway**: "Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir" diyerek evrensel ahlaka katkı sunmuştur. Dünyada genel kabul gören ahlaki prensipler gelişmektedir. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

#### Evrensel ahlak ilkeleri:

1. **Saygı:** İnsanın çevresine saygı göstermesi, başkasının fiziki, ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulmasıdır.
2. **Güvenilirlik:** Her bakımdan doğru, dürüst, güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.
3. **Sorumluluk:** İnsanın kendine, ailesine, çevresine, arkadaşına, işyerine karşı görevlerini yerine getirmesidir.
4. **Adil olmak:** Kişinin, diğerlerine karşı adaletli olmayı, herkese eşit şartlarda muameleyi ve hukukun üstünlüğünü kabuldür.
5. **Şefkatli olmak:** Esirgeme, merhamet, başkasının kederiyle ilgilenme, yardım ve sevgiye muhtaç olana karşılıksız iyiliktir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlak kodları zaman içinde daha da artma eğilimi gösterecektir.

### 13.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi

Toplumun sulh ve selameti için kişi; bir yanlış ve haksızlığa rastladığında önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltmeye, engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Doğruyu, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsün gibi bencil anlayışlar kötüdür. Kişi ahlakı, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmasıyla mükemmele ulaşır. Kişi ahlakının bazı özellikleri vardır.

#### **Kişi ahlakının temel özellikleri:**

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlakıdır.
2. Karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlakıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için haksızlığa göz yummaz ve elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlaki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.
6. Kişi yaptığı işi öncelikle ahlaki değerlere göre, sonra kanunlara göre değerlendirir.

Ahlak, bir bilinçtir, insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Kişideki güzel ahlakı; dürüstlük, adalet, nezaket, incelik, zarafet, hassasiyet ifade eder, kötü ahlakı ise yalan, iftira, inhisar ve tekfir yansıtır. **Ahlak eğitimi;** sağlıklı düşünen, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen insan yetiştirmek için ahlaki davranış kurallarının ailede, örgün ve yaygın eğitimle verilip benimsetilmesidir. **Ahlaki eğitimin amacı;** kişide olgun davranış ve alışkanlık sağlayıp, üstün ahlâkı gerçekleştirmek, başkasının minnetini almayan onurlu (erdemli) insan yetiştirmektir. “Beşeri eğitim, insanın doğuştan getirdiği kabiliyetleri geliştirir, çirkin huy ve davranışları veraset yoluyla alır.” Râgıb el-İsfahânî

#### **Ahlak eğitiminin faydaları:**

1. Bir ahlâkî davranış, kalıcı bir ahlak kuralı haline gelinceye kadar, tekrar edildiğinde karakter haline gelir.
2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan kurtarır ve iyi ahlakla donatarak devamını sağlar.
3. Ahlak kurallarını öğretmek kişide sağlıklı, tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi, yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata hazırlar.
5. İnsanları dünya ölçeğinde, duyguları oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.

İnsan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçları ancak bir iradeden çıkıp çıkmadığına göre değerlendirilir. Kişinin topluma karşı birçok konuda ahlaki sorumlulukları vardır. **Ahlaki sorumluluk;** kişinin hür iradeleriyle bilerek ve isteyerek yaptığı fiillerden kaynaklanan iyi ve kötüyü ayırt ederek gereğini yapma sorumluluğudur.

Toplumsal huzur için ahlak en başta gelen erdemdir. Maddenin öne çıktığı ticarete ahlak daha da önem kazanır. Tamahkâr, her şeyi para olan insanlar daha işe alım aşamasında teste tabi tutulup elenmelidir. Önceliği para olan kişi çalıştığı kuruma faydalı olmaz, çıkarı için her şeyi mubah sayar. Vicdan, ahlak ve erdemden uzak beyinler bencil ve menfaat odaklıdır.

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş fakat gerçekleştirilemeyen irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtarmaz. İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak ve iyi alışkanlık ahlak eğitimiyle gerçekleşir. Sorumluluk şuuru, insanı, tamamıyla başboş olmaktan kurtaran, kendi duygu ve temayüllerine hâkim ve hür kılan bir şuur olmasıyla insana yüksek bir değer katar. İnsanların toplumda buldukları konuma göre de sorumlulukları bulunmaktadır.

#### **Kişinin ahlaki sorumlulukları:**

1. İnsan aklı ve şuuru ile öncelikle kendi hareketlerini değerlendirmeli,
2. Başkalarının tutum ve davranışını vicdani ölçülere göre değerlendirmeli,
3. Kendine ve yakın çevresine karşı sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiğine bakmalı,
4. Toplumla karşı ahlaki sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğine bakmalı,
5. Kişi, kendisi için istediğini başkası için de istemesi ve kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamasıdır.

Kişinin dürüstlüğü; dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı kahramanlıklar teşvik edilmelidir.

#### **13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi**

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir. Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Sosyal ahlaka uygun davranış; saygınlık, güven, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme ve kabul görmeyi sağlar.

**Sosyal ahlak;** insanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkileri düzenlemek için başvurulan kurallardır. Kalbi, manevi, deruni temeli ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen etkinliklere konu olan sosyal davranıştır. İnsanlar arası sosyal sorumluluğu ele alır, iyi ve güzel davranışları sosyal hayata hâkim kılmak, sosyal adalet, kardeşlik, insanlık, barış, iyilik gibi değerleri gözetip gereğini yerine getirmeyi savunan, insana layık iyilik ve güzelliği kendi eliyle yapmasını hedefler.

#### **Sosyal ahlakın temel hedefleri:**

1. Sosyal ilişkilerde güven ortamı sağlamak,
2. Toplumun barış ve huzur içinde yaşamasını sağlamak,
3. İnsanın kendisine ve başkalarına saygı ile sosyal barış ve bütünleşmeyi sağlamak,
4. Kişilerin yaşadıkları toplumda sosyal sorumluluk gereği çevresine faydalı olabilmelerini sağlamak,

5. Değerler eğitimi ile insanlara güzel haslet, huy, faydalı tutum ve davranışlar kazandırmaktır.

Herkese ihtiyacı olanı vermek gerekir. "Fena bir adama 'iyisin, iyisin' desen iyileşmesi ve iyi adama 'fenasın, fenasın' desen fenalaşması çok vuku bulur." Kötülüğe karşı iyilikle mukabele etmek ve iyi insan olmanın da öğretilmesi gerekir. Ahlaki değerlerden mahrum toplumlarda; dünyanın mazlumu, gücü eline geçirince bugünün zalimi olabiliyor. Zaman ve mekâna göre değişmeyen, sosyal hayatı düzenleyen, toplumu ayakta tutan, huzur ve güven veren temel ahlaki değerler vardır.

#### **Toplumun ayakta tutan ahlaki değerler:**

1. Sevgi, saygı, hoşgörü, doğruluk, sadakat, güven, hak ve hukuka riayet ile adil olmak,
2. İyi niyet, müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri hilesiz yapmak,
3. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
4. Başkasının şerefini, itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
5. Sorumluluk, dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşmak,
6. Başarıları ekibe, başarısızlığı yöneticilere vermeyi kabul etmek ve kaynakların adil dağılımını sağlayarak ideali aramaktır.

Ahlak kuralları, kişi, grup ve toplum için geçerli değer yargılarıdır. **Değer**; toplumun devamını sağlamak için üyelerinin kabul ettiği, yaşanabilir gelecek için gereken inanç, duygu, düşünce, davranış ve ahlaki kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, davranış ve kuralları eğitimle öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır.

#### **Değerlerin temel özellikleri:**

1. Kişi veya toplum tarafından benimsenen birleştirici unsurlardır.
2. Toplumun manevi ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve kişilerin iyiliği için olduğuna inanılan ölçütlerdir.
3. Kişinin bilincinde yer alan, davranışı yönlendiren ve heyecanları da ilgilendiren motivasyonlardır.

Değer oluşumu ve kişiye aktarımı okul öncesi ailede başlar. İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerle yaşadığı toplum, değerleri oluşturur, dini inancı, karakteri, yaşadığı sosyal çevre ve aldığı eğitim değer anlayışını etkiler. İnanma, merhamet, hoşgörü, saygı ve yardımseverlik değerleri her toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık, zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluğu ifade eder. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı vardır. Kişi, bulunduğu toplumun değerlerini fark eder, kişilik oluşturmada faydalanır. Eğitim ile tutum ve davranışa dönen her değer sosyal çevrede model olarak insanlara yansıtılıp değer bilinci yüksek nesiller yetiştirilebilir.

Eğitim; kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı sonraki kuşaklara aktarma, toplumun devamını sağlayacak değerler kazandırma ve karakter gelişimine katkı sürecidir. Sorumluluk, dürüstlük, inanç, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, insanlara hizmet, sebat, seçme hürriyeti, cömertlik, cesaret gibi değerler hayat boyu eğitimle nesillere aktarılarak toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

#### **Değerler ve bunlara ilişkin tutum ve davranışlar:**

1. **Adalet:** Adil olmak, zulme ve zalime karşı durmak, paylaşmak, eşit davranmak, hak ve hukuku gözetmek.
2. **Dürüstlük:** Doğru sözlü olmak, açık ve anlaşılır olmak, güvenilir olmak ve sözünde durmak.
3. **Dostluk:** Güven duymak, diğerkâmlık, sadık ve vefalı olmak, empati yapmak.
3. **Saygı:** Mütevazı olmak, başkalarına kendine davranılmasını istediği şekilde davranmak, diğer insanlara değer vermek.
4. **Sevgi:** Aile birliğini önemsemek, fedakârlık yapmak ve hoşgörülü olmak.
5. **Sorumluluk:** Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı görevlerini yerine getirmek.
6. **Yardımseverlik:** Cömert olmak, fedakâr olmak, merhametli olmak ve misafirperver olmak.
7. **Sabır:** Azimli olmak ve tahammül göstermek.

Bir toplumun devamının temeli kendine özgü değerlerini korumak, geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır. Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. **Toplumsal değerler**; ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfı koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir.

Değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda yozlaşma başlamıştır. Buradan insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanmalıdır. **Yozlaşma**; bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopuş, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi ve bozulma halidir. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum değerlerinden uzaklaşma, değer karmaşası, farklılaşması, çatışması, faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kurallardan uzaklaşma halidir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değerlerini hafife almasıyla ortaya çıkan kültür yozlaşması diğer alanlara sıçramaktadır. Toplumun ümitsizliğe kapılması, duygusuz nesil, adalet namına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük, kibir yozlaşmayı tetikler. **Yozlaşma ve anarşiden kurtulmanın çaresi**; merhamet, hürmet, emniyet, haram ve helali bilip haramdan çekilmek ve serseriliği bırakıp itaat etmektir.

#### **Toplumsal yozlaşmanın nedenleri:**

1. Kamu yapısından kaynaklanan nedenler.
2. Ekonomik, siyasi ve bürokratik yapıdan kaynaklanan nedenler.
3. Toplum yapısından kaynaklanan nedenler.
4. Tarihi nedenler.

Yozlaşma, insanın ruh sağlığını bozuyor, çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal atalete sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor. **Sosyal atalet**; toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, moral çöküşü, millî heyecan kaybıyla sosyal sorunları çözmede şaşkınlık ve çaresizlik halidir.

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrıldığında **güzel ahlak**; edep, hayâ, tevazu, kanaatkârlık, cömertlik, diğerkâmlık, ikram ve keremdir, **kötü ahlak** ise yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimriliktir.

Güzel ahlak, ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlık etmekle elde edilir. Kötü ahlak da kötü insanlarla, uygun olmayan yerlerde, ilim ve irfandan uzak kalmakla kazanılır. Kötülüğü ve kötülükleri azaltmanın yolu iyiliği ve iyileri çoğaltmaktır.

- “Güzel ahlak, güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir”.
- “Güzel ahlakın en azı, zorluklara göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır”.
- “Güzel ahlak, yaratıcı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların eziyetlerine sabretmektir”.
- “İyi insan, iyi ahlaklı insan demektir”, “Her şeyi, zıddı kırar. Kötü huyları, iyi huylar yok eder”.
- “Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı”.
- “Biri bizi tenkit edince, kusurumuzu söyleyince hoşlanmıyorsak, biz de başkalarını tenkit edip kusurunu söylememeliyiz”.
- “Güzel ahlak, senden kesilen akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmeden affettir.” Beyhaki
- “Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri
- “Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlakıdır.” Heinrich Heine
- “Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlakıdır.” İbn-i Abbas
- “Rızık hazineleri, ahlak güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz
- “En büyük şeref, güzel ahlakıdır.”, “Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali
- “İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo
- “İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî

#### **Güzel ahlak örnekleri:**

1. Yalan söylememek, adil, dürüst, güvenilir olmak, anne babaya lâyıkıyla iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
2. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek.
3. Sözüne sadık olmak, riya ve gösterişten uzak durmak, müsamahalı olmak, hüsn-ü zan beslemek, kini ve öfkeyi yutmak.
4. Mütevazı olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak, affedici olmak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira, gıybet etmemek ve insanların kişilik haklarına saygılı olmak.
6. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
7. İyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırmak, insaf ve vicdan sahibi olmak.
8. Emaneti, sözü, ırzı muhafaza etmek, selamı yaymak ve cimrilik yapmamak.
9. Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlamak.
10. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı, barışı tercih etmek, seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
11. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
12. Evini, geçimini düzene koymak, helal rızık talep etmek, temiz olmak, güzel giyinmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
13. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek, yetime kefil olup koruyup gözetmek.

#### **Kötü ahlaka örnek bazı davranışlar:**

1. Yalan söylemek, iftira etmek ve dedikodu yapmak.
2. İnsan öldürmek, adaletten ayrılmak ve zulmetmek.
3. İnsanlara karşı kibirli olmak, haset, kin, çekememezlik, kırıcı olmak ve iki yüzlü davranmak.
4. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak.
5. Haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak.
6. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına düşmek.
7. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak, kendini kusursuz görmek ve insanları yaftalamak.

#### **13.6. İş Ahlakı ve Ahilik**

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı isimleri ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içinde sosyal sorumluluğu da içerir. İngilizce "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlak) veya "Business Ethics" (İş Ahlakı) önce "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığında incelenirken şimdi ayrı başlıkta inceleniyor.

**İş ahlakı**; işle ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin adil, neyin haksız olduğunu gösteren kurallar ve inançlardır. Bir mesleğin ahlak ilkelerini üyelerine emreden, onları belirli kurallarla davranmaya zorlayan, kişisel eğilimini sınırlayan, yetersiz, liyakatsiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyerek hizmet ideallerini korumayı hedefleyen ilkelerdir. Bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, mensuplarının ulaşmak için gayret ettiği, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama ile cezalandırıldığı ideal tavır, davranış, dürüst hareket ve düşüncedir. **Meslek**; eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, faydalı ürün üretip tüketicilere sunarak para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iştir.

**İş ahlakının hedefi**; ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı, adil davranışı kural edinerek mesleği buna göre yapmak, mesleki rekabeti düzenleyip hizmet ideallerini korumak ve aşırı kazanç hırsı ile ticari ahlakın bozulmasını önlemektir.



İş ahlakının kapitalist sistemde, gündem oluşu ABD'de 1960'larda başlar ve 1980'lerde büyük kuruluşlarda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" kurulmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" temel bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek imkânsız, bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlaki kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlaki kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki bir çöküş ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehlikedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutmalıdır.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir meslek elemanı ve kurumdan toplumun beklediği davranış ve faaliyetler; siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışındaki ahlaki sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için millî veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni çerçeve belirli iken bazı kararlar ise kurum içindeki kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. İşte ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda özel bir kanun bulunmaz, fakat ahlaki davranışta kişiye yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur. Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlak alanında toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçim alanında da kişisel standartlar söz konusudur. Kişi ve kurumların karşılaştığı sorun, kanuni yükümlülükleri dışındaki kararları hür irade ile yapılan seçimle ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir çünkü kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeni anlam ve işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. İyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzeni olan **ahilik**; Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle 1200'lerde Anadolu'ya göç eden ahaliye iş imkânı sağlamak, onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici haline getirmek için Ahi Evran tarafından kurulan teşkilattır. Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşerek orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Bizans esnafıyla 13. yy rekabet için Müslüman esnafın aralarında kurdukları dayanışma ve mali sistem olan **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen, çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz sermaye sağlamasıdır.

Ahilikte uygulanan; sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat, telkin, darb-ı mesel ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emir kötülükten menetmek) temelinde insanı iki küreklî kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat işleri, diğeri ise insani ilişkiler ve ahlaki değerleri oluşturur. **Ahi ahlakını oluşturan kurallar**; (1) iyi huy ve güzel ahlak (2) iş ve özel hayatta doğruluk, güvenilirlik ve vefa (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz ve tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötü söz ve hareketten sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet, (8) dedikoduyu terk ve komşularına iyilik gibi ahiliğin 124 altın kuralı vardır.

Gelişen iş hayatında ahlaki kaideler ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlaki kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmelidirler.

### 13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri

İnsanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur. Muhtelif esnaf ve zanaatkârlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine özgü birtakım kuralları olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir.

Meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat dürüstlük üzerine kurulu kaidesi ve anlayışı ticari hayatın vazgeçilmezidir. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması ilkesine dayanır. Mesleki bir faaliyetin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o alanda belirlenen bir kontrolden geçmeli, çünkü bir üyenin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi toplum için bir kayıptır.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için kişi yaptığı işleri iyi ve düzgün yapmalıdır. Kamuda çalışanlar için mesleki ahlak kuralları kabulü ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar.

**İş ahlakı ilkeleri**; iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak "mesleki davranış ilkeleri" ismiyle yazılan bir meslek grubuna atfedilir.

#### İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Dürüstlük, güvenilirlik ve en iyinin peşinde olmak,
2. Sözünü tutmak ve adil olmak,
3. Sadakat ve yaptıklarının hebasını verebilmek,
4. Hukukun üstünlüğüne, kanunlara saygılı olmak ve başkalarının hakkını korumak,
5. Vatandaşlık sorumluluğu ve çevre bilincine sahip olmaktır.

Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişim potansiyelini kaybeder ve üyelerine zarar verir. Meslek ahlakında fırsatçılık olmaz, ancak her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubu tamamen suçlanamaz. Meslek ahlakında, genel ahlak kurallarından fazlası, mesleki bilgi ve uzmanlık sebebiyle mesleği yürütenlere yüklenen ek sorumluluktur.

**İş ahlakı ilkelerinin temel özellikleri;** (1) meslek üyelerine emreder, (2) üyeleri belli kurullarla davranmaya zorlar, (3) üyelerin kişisel eğilimlerini sınırlar, (4) yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslektan ihraç eder, (5) mesleki rekabeti düzenler ve (6) hizmet ideallerini korumayı hedefler. **İş ahlakı ilkelerinin amacı** ise kapsamına giren personel ve birimlerin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili merkeze ve birime özgü kuralları, standartları belirleyerek; görevlerini yerine getirirken bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı, iyiyi, doğruyu öğretmek kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

İşletmelerde ahlakı çatışma nedenlerinin başında, kişisel değerler ile işin ve toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar, kârları, mali sermayeleri ile değil, itibar, dürüstlük, temizlik, duyarlılık, yardımseverlik imajı olan sosyal sorumluluk ve ahlak sermayeleriyle değerlendirilir. Ürün fiyatlarını yükseltmek, fırsatçılık, abartı, kara borsa, kıtlık hissi oluşturmak, haksız rekabet, uzmanlık görevini kötüye kullanmak, yanıltıcı reklamlardan uzak durmak ve alacaklılara karşı dürüstlük iş ahlakıdır.

#### **İşletmelerde ahlak dışı davranışlar:**

1. Ayrımcılık ve yıldırma,
2. Adam kayırma ve mobbing,
3. İstismar ve ihmal,
4. Rüşvet, yolsuzluk ve hediye vermek,
5. Bencillik ve bağnazlık.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme, özlük haklarında adalet, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. Müşteri, satıcı, halk, ortak, kurum ve sendikaların istekleri, ihtiyaçları, insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate almak iş ahlakı içindedir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur. Diplomatlık, resmi tören, devletler arası yazışmalar, devlet başkanları ile temsilcileri arasındaki görüşme ve temaslarda uygulanan kurallar olan protokol ahlakı da yerleşmelidir.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerde bazı üretici ve tüketiciler ahlakı olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

#### **Bazı üretici / pazarlamacıların ahlak dışı davranışları:**

1. Hile, taklit, tağşiş, fahiş fiyat, promosyon (tanıtım), dağıtım, gramaj ve paketlenme aldatmacaları,
2. Reklamla yanlış bilgi vermek ve rakipleri kötülemek,
3. Ürünle ilgili bütün bilgileri yazmamak ve kalitesiz ürünü kaliteli gibi göstermek,
4. Ürünü göndermemek, geç göndermek, taahhüt ve garanti şartlarına uymamak,
5. Reklam veya web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürün göndermek,
6. İndirim kampanyası, sezon sonu, tasfiye sebebiyle indirim ve seri sonu indirim aldatmaları,
7. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutup tüketiciyi mekânına çekerek başka pahalı ürünü satma tuzağı,
8. Gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları kullanmak,
9. Fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal), marka taklidi ve planlı / kasıtlı eskitme (taammüden hurdalaştırma).

Ürünlerde; **taklit, hile, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)** ve bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozma hilesi olan **tağşiş** gıda güvenliğini tehdit ederek sağlıklı büyümeyi engeller ve tüketiciyi telafisi olmayan zararlar verebilir. Bir kişinin eserinden ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeden kendisine aitmiş gibi kullanma sahtekârlığı ve hırsızlığı olan **intihal** üzerinden iş modeli kurmak da bir emek hırsızlığıdır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma (planlı / kasıtlı eskitme)** uygulamasıyla belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen çipler (yonga) ürünü hurdaya çıkarma zamanı önceden planlama da bir hiledir. İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi giderek artmasına rağmen ürünlerin bazı parçaları bilinçli şekilde kısa ömürlü yapılarak yenisini satın almaya teşvik ediliyor. Bunlar suç olarak kabul edilerek cezası belirlenmelidir. Endüstri, çok kazanma isteğinden vazgeçerek ürünleri daha uzun ömürlü olarak tasarlayıp üretmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz; bunlar iş ahlakına olan ihtiyacı gösteriyor.

#### **Bazı tüketici / müşterilerin ahlak dışı davranışları:**

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınan ürünün iade ederek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak, elbise veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
5. Ürün üzerine özür yaparak indirimli fiyat istemek,
6. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
7. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi göstermek, satıcıya yalan söyleyerek hile yapmak.

Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat iş ahlakının çözmeye çalıştığı olaylardır. Artan sorunlar ahlakı olmayan iş anlayışını sorgulanır hale getirmiştir.

#### **Ahlak dışı iş anlayışını sorgulama nedenleri:**

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin artışı,
3. Yolsuzluk, arsızlık, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı,
4. Tabii çevreye duyulan ilgi artışı ve global sorunlardaki artışlar,
5. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,

## 6. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Doğrulanmamış bilgi, haber ve belgenin yayınlanması ahlaki değildir. “Baş belirsiz, meydan ıssız” olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmî kontrollerinde yapılması şarttır.

### 13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi

Kişi ve kuruluşlar faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdam sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimi çoğaltarak refah kaybı, fakirliğin artışı, açlık ve yoksulluk sınırını zorluyor. Bu kesimlerin zenginlikten pay alabilmeleri için adil bir sistem kurulmalıdır.

Sosyal hayatı ilgilendiren meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar vardır. Belirli kişi veya kuruluşların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde tekelcilik, istibdat ve gücü kötüye kullanma hak kayıplarına sebep olmaktadır. Meslek erbabının gücü kötüye kullanan; “başkasının kaybetmesi sayesinde kazanma anlayışı olan “**hedef manyağı**” olma, müşteri bilgisizliğini kötüye kullanma engellenmelidir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı, “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sosyal barışı bozar. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığıyla “dokunan yanar” hale gelişi piyasada ekonomik sabıkalı güvenilmezleri çoğaltıyor. “İki kere iki kaç eder?” sorusuna; “alırken mi, satarken mi?” cevabı bir yozlaşmadır.

**Yozlaşma;** bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, özünden kopuş, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetme ve bozulma halidir. **Mesleki yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın her şeyin önüne geçmesiyle mesleki ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Gelişmemiş toplumların ortak özelliği; ahlaki kurulların çözülmesi, ahlakın ideal olma vasfını kaybedip çürümesiyle anlamsız kurullara dönüşmesidir. “Kaynakları kıt ve bunları iyi tanımlamadıkları problemlere heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM’nin tanımı). Böyle toplumların kalkınması ancak ahlakın ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür.

#### **Mesleki yozlaşmanın nedenleri:**

1. Aşırı hırs, bencillik, aç gözlülük, maddi ve manevi tatminsizlik,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. İdeolojik, siyasi ve kültürel ayrımcılık.

Popüler kültürün kurguladığı hayatta beliren ahlaki kodlardan uzaklaşma anlayışı toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen sosyal tabaka ortaya çıkmayacak ve çalışma barışı sağlanacaktır.

Üretimde ahlaka aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkı kullanımı, hileli ürünler, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal, planlı eskitme, fahiş fiyat ile tavşan ürün uygulamaları ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Artan sosyal ve ekonomik sorunlar, bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşma, iş hayatıyla ilgili konular iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

#### **İş ahlakının önem kazanma nedenleri:**

1. Yeni geliştirilen biyolojik, nükleer ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanların yeni ahlaki sorunlar çıkarması,
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet konularında ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması,
8. Çalışanların ahlaki birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

İş hayatının ihtiyacı olan ahlaki kodları kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, kişiye analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, tahlil (analiz) yaparak fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır. Analitik mantıkla sorgulayıp öğrenme, doğru ve ahlaki kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsanın, fikir üretme ve düşünce açılımı sağlayacak mantık, felsefe, hukuk, siyasi sistem bilgisi, ideoloji, edebiyat ve iletişimde bilgilenmelidir.

İnsana bir şey vererek davranışını değiştirmek öğretim ve eğitimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve “babamdan ileri, oğlumdan geriyim” fikri esastır. Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar, böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Bunların birlikte okutulduğu modelde; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, öz güven, ahlak, tevazu, saygı aşılayan ve her alanda ihtiyaç olan insan yetişebilir. Eğitimi, eleştirel bilgi, medeniyet ve inanç meselesi olarak görmeli, eleştiriye açık sistemler kendini geliştirebilir.

Ahlaki değerlerle donatılmış bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bilgi, toplum ile buluşturulup yaygınlaştırılmalı, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır kılınmalı ve belirli otoritelerin kontrolünden kurtararak hürriyetine kavuşturulmalıdır. Ahlaktan uzak, sorumluluk almayan bilim; klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilir. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilir.

İş ve sosyal hayatın siber ortama yönelimiyle bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalar artmaktadır. Kişi ve kurumlar veri tabanlarındaki bilgi güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler gerekiyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi ile kişi ve kurumların kozmik bilgilerini ele geçirenler haksız çıkar sağlayabiliyor. Siber saldırılar, her tür dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlaktan mahrum anlayışla doğru işler yapılamaz. Ahlaki değerlere sahip olmayan meslek elemanı faaliyetinde acımasız olabiliyor.

Bilgi medeniyetinin gelişimiyle; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı, dijital bilgi ve deliller önem kazandı. Elektronik dönüşümle artan, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar, güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlere sahip kuşaklara ihtiyaç artmaktadır.

İş hayatının adil, etkin ve verimli için kurumlar ahlaki bir çalışma ortamı ve iş ahlakını oluşturup sağlam bir yapı ile kurumsallaşma (sistemleşme) adımları atılmalıdır. **Kurumsallaşma**; bir kurum, kuruluş veya işletmenin kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürerek geliştirebilmesini sağlayan yapıya kavuşturma işlemidir. Muhataba verilen sözü zamanında yerine getirme, iş ile ilgili doğru bilgi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

#### **İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:**

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli,
2. Bir ahlak kurulu oluşturularak ahlaki kaideler belirlenmeli, ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı,
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmalı,
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmeli,
5. Çalışanlar iş ahlakı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı,
6. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri koruyup geliştirmelidir.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişim meslekleri de değiştirmekte ve mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlaki doğmasına sebep olmaktadır. Toplumun güvenliği, meslek ahlakını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerektiriyor. İş hayatında ahlaki davranışların olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. **İş hayatında ahlaki davranışın olumlu sonuçları**; (1) iş ortamında saygınlık, güven kazanmak, (2) iyi bir imaj elde etmek, (3) sorunların çözümünde kolaylık görmek, (4) sosyal sorumlulukların düzenli yerine getirmesini sağlamak, (5) haksız rekabeti engellemektir.

İş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır, fakat çeşitli meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, meslek gruplarının kurduğu demeklerce yazılı hale getirilir. Bir mesleği icrada yapılan hata, o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmeyen kişilerce pek eleştirilmez. Toplum değerlerindeki erozyonun bozduğu iş hayatındaki değişimin zamanında ve doğru algılanarak gerekli düzeltici tedbirler uygulanmaya konulmalıdır.

#### **13.9. Yönetim Ahlakı**

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” yönetim ahlakını oluşturur.

Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını vatandaşlar adına yönetmektir. Yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir. Seyis, atları ve ahırın yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var; o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan hakları, birilerinin sunduğu bir lütuf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklarıdır. İnsanlar hukuk çerçevesinde meşru dairede kaldıkça, rahatça fikrini açıklayabilir, istemediği bir şeye zorlanamaz. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişimi ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, ikna ile girilir.

. **Yönetim**: Ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun etkili yoldan hedefine ulaşmasını sağlayacak, insanları, maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve teknikleri sistematik, bilinçli uygulama sürecidir.

. **Yönetici**: Yönetme yetkisini elinde bulunduran, değişen çevre şartlarında, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ve bunları ihtiyacı karşılamaya yönelik planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol eden ve hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabı kişidir.

. **Demokrasi**: Halk hâkimiyetine dayalı, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan, siyasi kontrolün halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devlet politikasını belirlemede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir.

. **Hürriyet**: Her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi irade ve düşüncesine dayanarak karar vermesi, hür düşünebilip fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

. **Adalet**: Hak ve hukuka uygunluk, doğru hüküm vermek, din, dil, ırk, cinsiyet gözetmeden insanlara eşit davranmaktır.

. **Siyaset:** Devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel fikir veya anlayışı ifade eder.

. **Devlet:** Siyasi olarak organize olmuş belirli bir insan topluluğunun, belirli bir toprak parçası üzerinde egemenlik sağlamasıyla oluşan, hukukî, siyasi bir yapı ve kurum veya tüzel kişiliğe sahip devamlı bir teşkilâttir.

. **Oligarşi:** Siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şeklidir.

. **Mafya:** Kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılandırma.

. **Klik:** Bir topluluk içinde aynı bir grup oluşturan ve genelde olumsuz bir tavırla bir araya gelen kimseler topluluğu, hiziptir.

. **Burjuvazi:** Üretim araçlarını ellerinde bulduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfıdır.

. **Jakoben:** Halka rağmen halk adına devrimcilikte bulunan, seçkin azınlık devrimcisi, tepeden inmece, buyurgan kişidir.

**Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir;** ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol ordularıyla muhalif düşünceleri susturması yönetimin gelişimini durdurur. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Eşit vatandaşlık esasına dayanan demokraside hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı için demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilik, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönme fazileti gösteren farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. İnsanlardaki millî duyguları uyandırarak onları harekete geçirir ve hedefine ulaştırır. **Beklenti yönetimi** tecrübesi ile toplumda oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri öngördüğü üzere gelişimini sağlayarak en etkili şekilde yönetir.

Yöneticiler, iş ahlakını oluşturmada isteksiz olabiliyor ve yönetilenlere karşı ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

### **Yöneticide ahlak dışı davranışlar:**

1. Yalan söylemek, hak ve hukuk tanınamamak, keyfi uygulama, çifte standart, ayrımcılık, kayırma, sömürü, istismar ve ihmal,
2. Tahakküm, baskı, istibdat, işkence, tehdit, şantaj, gözdağı, zülüm ve mobbing,
3. Bencilik, kibirlilik, böbürlenme ve tepeden bakıp insanları küçük görmek,
4. Başkalarının fikirlerine değer vermemek, yüksek ego ve bağınazlık ve benmerkezcilik,
5. Yaranma, dalkavukluk, cerbeze, dedikodu, aldatma, rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmektir.

Yönetici, sınırsız yetki sahibi değildir, yetkiyi veren güç tarafından denge, denetim mekanizmasıyla kontrolle sınırlandırılır. Demokrasilerde yönetici, her eylem ve işlemleriyle ilgili hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde anayasa hükmü; idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

Yönetim işlerinde, kuvvet kanunda olmalıdır. Körü körüne taklit ve itaat, hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlakî ve hukukî açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçlar ancak onun muhatabı olanlar affedebilir. Devletin dini adalet olmalıdır. Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamunun, harcamaları dâhil tüm işlem ve eylemlerini sorgulamak, eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Hiç kimse vazgeçilemez değildir.

Her şeyi kendine bağlayıp kendi fikir, mantık, duygu ve görüşünü esas alıp hüküm vermek, ölçü ve merkez alma eğilimi olan egosantrizm (benmerkezcilik) yöneticiyi başarısız kılar. Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlar. Eleştiriye kapalı, istişare etmeyen, güç ve yetkisini paylaşmayan, ortak akıl yerine üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

### **Güç ve yetki sahibi yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular:**

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve bu kaynaklar kimleri ilgilendirir?
2. Kullan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanım sonucu kimlere hesap verilecek?
3. Sahip olunan bu güçlerin ahlakî açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
4. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
6. Elde edilen güç kişinin benliğini unutturup, yozlaştırıyor ve başkalaştırıyor mu?

Yönetici; karar aşamasında, ilgili kaynaklardan bilgi alır, aslanları ile müzakere eder, gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden faydalanarak en uygun kararı vermeye çalışır. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, hayatını ona göre düzenler, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır.

### **Yöneticinin gelişim alanları:**

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak işletme varlığının devamı için gelişimi zamanında görüp çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alır.
  2. Dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurur ve sorunları reformlarla hızla çözer.
  3. Kararlarından sorumlu, yetkileri sınırlı ve yetkiyi veren güç tarafından bunun sınırlandırılıp kontrol edileceğini bilir.
  4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başarıyı ekibe, başarısızlığı ise kendisi alır.
  5. Dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.
  6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak “beyin” görevini yürüttüğünü bilir.
  7. Yöneticiliğin “başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı” olduğunu, protokol, saygı ve görgü kurallarını bilir.
  8. Sorun çözme, karar vermede ortak aklın tek kişiden daha akıllı olduğu fikri olan **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.
  9. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kollektif bilinçten** faydalanır.
- Yönetimde, güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu

engellemek için hürriyet ve güvenlik dengede tutulmalıdır. Toplumu eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırıcı ve ötekileştirmeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Dünyada artan hürriyet talepleri, şeffaflık, katılımcılık isteği ve kendini yönetme becerisi gelişen insanlar artık yönetilmek yerine bulunduğu kurumları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim anlayışı, genel eğilimleri yanında, yerel eğilimleri de dikkate alarak etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştiriyor. Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan ve iki taraflı ilişki olan yönetim, günümüzde yerine çok taraflı, çok araçlı ilişki olan yönetişimi getirmiştir.

**Yönetişim;** bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayanan, katılımcı, kapsayıcı yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim (governance), yönetenin tek başına karar alıp uygulama anlayışından şeffaf, karşılıklı fikirlerin tartışıldığı, katılımcı karar alma ve uygulama anlayışına doğru gelişiyor. Çünkü fikirlerin çatışması ve akılların birbirine zıt olmasından hakikat ortaya çıkar.

Belli bir ülkede, ortak kanunlara bağlı yaşayan bir topluluğun kurduğu siyasi teşkilât olan devletin sahip olduğu kurumların yönetimi **kamu yönetimi** olarak isimlendirilir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, seçilen yöneticinin görevi; vatandaş yönetmek değil, vatandaşın hizmetini görmek üzere kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Dolayısıyla, devlet yöneticileri devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya patron ilişkisine benzemez, vatandaş, yönetilen değil, yöneten konumundadır. Millet, kamu kurumlarını yönetecek olan vekilleri seçer, denetler ve gerektiğinde değiştirir. Devlette devamlılık esastır, yöneticiler, hükümetler değişebilir.

#### **Kurum yönetiminde temel sorunlar:**

1. Oligarşi (siyasi gücü elinde tutan küçük grup), mafya, klikler, burjuvazi (kentsoylu) ve jakobenlik (seçkin azınlık),
2. Şeffaflıktan uzaklaşma, kontrol yetersizliği, liyakatsiz atamalar ve tepe yöneticilerdeki liyakat zafiyetleri,
3. Bürokrasideki kargaşa, kolay görevden alma, rüşvet, yolsuzluğun ve irtikâbın yaygınlaşması,
4. Temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkesinin tam uygulanamayışı,
5. İftira veya algı yönetimiyle başarılı yöneticilerin yıpratılmasıdır.

Oryantalist bakış, kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhbanlarının geliştirdiği büyü, şeytani güçle bağlantılı sanat) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembolle mesaj verenlerin kamuya sızmaları büyük tehlikedir. İyi bir yönetim; yönetme hakkını elde eden, liyakatsiz insanın verdiği zararın en az olduğu sistemdir. Devlet, demokratikleşir, denetlenebilir, denge mekanizmaları kurulabilir ve sistem üzerinde milletin kontrolü olursa daha iyi gelişir.

**Kamu yönetiminin olumsuzlukları;** (1) piyasada tam rekabetin geçerli olmayışı, (2) ekonomik istikrarsızlık, (3) risk ve belirsizlikler, (4) siyasette patronaj ilişkileri, rüşvet ve yolsuzluk, (5) yandaşlık, partizanlık ve rant ilişkileri, (6) siyasi miyopluk, (7) lobicilik, hizmet kayırmacılığı ve merkeziyetçilik, (8) devlet harcamalarında israf, mali yanılma ve kayıt dışılık, (9) seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliği, (10) kararlarda oy çokluğu esası ve bürokrasinin sürekli büyümesidir.

Toplumun her bireyinin üzerinde hak sahibi olduğu araç-gereçler, gelirler, doğal kaynakları ve kamu malları korunmalıdır. Kul hakkı, tüyü bitmemiş yetim hakkı var. Kamu malına ihanet etmenin her sistemde cezası vardır. Hiçbir kötülük yapanın yanına kâr kalmaz, her insan yaptığı için karşılığını görür. Kamu kurumlarının yönetiminde uyulması gerekli ilkeler belirlenmiştir.

#### **Kamu yönetimi ilkeleri:**

1. Hesap verebilirlik, saydamlık (şeffaflık), tarafsızlık ve dürüstlük,
2. Eşitlik, hukukilik, liyakat, saygınlık, nezaket, güven ve profesyonellik,
3. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci, hedef ve misyona bağlılık,
4. Hizmet standartlarına uymak, yetkili makamlara bildirim ve çıkar çatışmasından kaçınmak,
5. İfade hürriyeti, eleştiri ve muhalefet hakkı,
6. Ahlakilik, saygınlık, adalet, görev ve yetkilerin kötüye kullanılmaması.

Şeffaflık ve açıklık ilkeleri gereği, ticari sır ve devlet sırrı kavramları yerli yerinde kullanılmalıdır. Herkese hakkını eşitlik prensibiyle adil, kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanıyan, insanın yeteneklerinin gelişmesine fırsat veren, ürettiği hizmet, yaptığı görev karşılığı hak ettiğini almalı, nimet ve külfetin hakkaniyete uygun dağıtımıyla sosyal adaleti sağlamada ahlaki ilkelerin katkısı büyüktür. Devlet, gücünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırıp adil bir düzen kurmalıdır. Krizleri aşmada tüm kesimlere güçleri oranında yük yüklemeli, nimet ve külfet dengesi sağlanmalıdır. Kamu sorunlarını çözmek için alınan önlemlerde sabit ve dar gelirli kesimler mağdur edilmemelidir.

Tarihi döngüde yönetim anlayışı zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. **Tarih döngüsü;** insanların organize toplum hayatında dairesel olarak aristokrasi (soylular, ayrıcalıklı sınıf), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı grup yönetimi), demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğünü savunan görüştür. İbn Haldun, tarih ilmini geçmiş kavimlerin ahlak, inanç, devlet yönetimi ve siyaset konusunda bilgi vermesiyle şerefli, faydalı ve usulü gayet önemli bir disiplin olarak ifade eder.

Devletin kuruluşu, büyümesi tedricidir ve teşkilat yapısı ülkeye göre farklılık gösterse de değişmeyen görevleri vardır.

#### **Devletin işlevleri:**

1. Kişinin can, mal güvenliğini, konut dokunulmazlığını, toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak,
2. Adaleti toplum içinde tesis etmek ve kanunların uygulanmasını sağlamak,
3. Sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmek,
4. Haberleşme, seyahat hürriyeti, seçme, seçilme hakkı, din ve vicdan hürriyeti sağlamak,
5. Kişilere sosyal imkânlar, eğitim ve sağlık hizmetleri sağlamak,

6. Ülkeyi dış saldırılara karşı korumak.

Devlet, insanların dağınık ve iptidai halden kurtulup, teşkilatlı ve medeni topluma geçmesi için insan, toprak ve egemenlik unsurlarını bir araya getiren, saygınlığını güçlü ve zenginler üzerinde kurduğu egemenlikle sağlayan hukuki bir tüzel kişiliktir.

### **İdeal devletin temel özellikleri:**

1. Sosyal uzlaşma ve sözleşmeye dayalı, kişilerin hak ve hürriyetlerini koruyan bir kurum olmalıdır.
2. Sahip olduğu güç ve yetki tek bir elde toplanmamalı; yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtılmalıdır.
3. Halk egemenliğine ve demokratik katılıma dayalı temsilde adaleti esas alan, güç ve yetki sınır belli bir kurum olmalıdır.
4. Yönetiminde açıklık / şeffaflık ve liyakat sağlanmalı, toplam kalite felsefesini esas almalıdır.
5. Evrensel değerlere sahip din ve siyaseti birbirinden ayıran cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken farkı gözetmemelidir.
6. Koruyan, kollayan, yediren, giydiren ve düzeni sağlayan bir kurum olmalıdır.
7. Gelir ve giderleri prensip olarak birbirine denk, uluslararası ilişkilere önem veren ve adil ticareti esas bir kurum olmalıdır.

**İbn-i Haldun (Tunus, 1332 - 1406):** İslam bilimlerinin temel dalları, tabii ve sosyal bilimlerde önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesi ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin temel prensiplerini batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset ve sosyal psikolojide İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesinde Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagojide William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar geliştirdi. Siyasi hâkimiyet kurma, gelişim ve çözülme sürecinde siyasi liderden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi liderin özelliği ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini kuramaz ise başarılı olamaz. Devlet siyasi bir hanedan niteliğindedir. Bir devletin kuruluşu, gelişim ve zirve sonrası çözülmesi bir siyasi hanedanın çıkış, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır 5 aşamadan geçtiğini savunur:

**1. Kuruluş Devresi:** Her tür karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı, kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

**2. Otorite Devresi:** İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenleri yönetimden uzaklaştırır, itaatkârları yönetime getirir.

**3. Rahatlık Devresi:** İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhet ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler yapar, tüm grupları egemenliğine aldığı dönem. Güçlü ordu, iyi çalışan bürokrasi ve düzenli toplanan vergiler vardır.

**4. Taklit Devresi:** Siyasi iktidar, atalarının bıraktığını yeterli görmeye başlar. En doğru yolun kendisine miras bırakılan yolu takip etmek olduğuna inanır. Taklitçilik ve gelenekçilik, yenileşmenin önünü kapatır.

**5. İsrâf Devresi:** Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası isteğine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler atar, böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar, orduyu, memuru besleyemez, giderleri karşılayamaz ve yıkılır.

İbn-i Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç nedenlerin öncelik taşıdığı, ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını ve yıkılışında; lider, ekonomi ve ahlak olarak 3 temel sebep bulunduğunu belirtir.

### **Devletin yıkılış nedenleri:**

**1. Lider sebebi;** devletin kurulma safhasında grubuyla ahlaki bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmaz, kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer, ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

**2. Ekonomik sebep;** asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı artar. Devletin tek para kaynağı olan vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbn-i Haldun'a göre ekonominin kendine has kanunları var ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder. Ekonomik gelişimin bir üst sınırı vardır; ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini seçer. Rahatlığa alışanlar kemer sıkamayacakları için bu yol sonuç vermez. İkinci yolda gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşırsa girişim arzusu zayıflar. Vergi ile gelir toplayamayan devlet, ekonomik hayata girmek ister, üreticiden ürünü değerinin altında alıp tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki zenginlerden başlayarak herkesin servetine el koyar. Bu da halkın yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifaka, ekonomik hayatın durma ve devletin çöküşüne yol açar.

**3. Ahlaki sebep;** ahlak ilkesinin medeniyetin gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışılır. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlaki yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. **Berkeley;** Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek için yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışı ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlaki yeniden saygınlığa kavuşturulmalı der. **J. J. Rousseau;** medeniyetin gelişimi ahlaki bozduğunu söyler. **Spengler;** Batının çöküşüne sebep ahlaki yozlaşmayı gösterir. Saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlesellik; gerçek değerler yerine, para, devlet ve toplum yerine, milletlerarası toplum değerleri hâkim olur. İnsanlar; kanaatkâr, dayanıklı, kendine güvenen, cesur, yardım sever, namuslu, dindar olmak yerine, haris, mağrur, korkak, tembel, bencil, müsrif, rahatına düşkün, dine lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yoldan tatmin edemeyenler, gayri meşru yolları zorlar ve ahlaki değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik hukuk sistemi inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim yapılıp türer. Çözülme sürecinde; devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşir, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar.

Bir ülkede kaynaklar, tüm milletin değeridir, kamu kaynak kullanımını ve faaliyetlerinde halkı doğru bilgilendirmelidir. Vatan, dürtüst insanlar tarafından inşa edilir ve hainler tarafından çökertilir.

### 13.10. Global İş Ahlakı

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynakların belirli kesimlerce inhisar altına alınarak, diğer insanların mahrum bırakılması çözümü gereken, kabul edilemez global ahlaki bir sorundur.

Ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı ve sürekli şekilde sınır ötesine akışı olan **globalleşme**; ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşme, dayanışma ve karşılıklı faydalanmanın artışı, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasıdır. Globalleşmeye ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, ekonomik gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

İnsanlar, israf tuzağına düşer maddi ve manevi imkânlarını yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. Dünyada israf sıradanlaşıp normalleşmesi ve popülaritenin tüketme kültürü insanlığı tüketmektedir. Bir şeyi gereksiz, ihtiyaçtan fazla harcama, savurganlık olan ve kişiyi zillete düşürüp izzet ve itibarını mahveden **israf**, ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu zor şartlarda yaşarken hiç kimse parasını istediği gibi sorumsuzca saçıp savuramaz. İnsanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde tutulması ve herkesin faydalanabileceği şeyden bazılarını mahrum etmek toplumsal kargaşayı başlatır.

Genel felaketler, toplumun genel ihmallerinden ileri gelir. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar”. Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşmalıdır. Kaynaklar, tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. **Tasarruf**; insan hayatının devamı için canlıların kullandığı maddeleri kullanım ve tüketimde dikkatli davranıp idareli, yeteri kadar kullanıp iktisat etmektir.

#### Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik, siyasi baskılar ve emek sömürüsü,
2. Global eşitsizlik, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, dış ticarete bağımlılıklar ve döviz baskısı,
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması,
4. Bilim, teknoloji, sanat, askeri ve yönetim alanlarında kurulan tekelleşmeler,
5. İnsanları, toplulukları, devletleri din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarıyla birbiri ile çatıştırmak,
6. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketimciliğin yaygınlaşması,
7. Akıllı şehir, neom şehir ve dünya nüfusunu azaltmaya yönelik geliştirilen avatar projelerinin insanlığı tehdit potansiyeli,
8. Yeni dünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi,
9. Kimyasal, nükleer, biyolojik savaş tehditleri ile vekâlet savaşları ve yabancı paralı askerlerle (lejyoner) yürütülen savaşlar.

**(Neom şehir; Suudi Arabistan'ın Tebuk Bölgesi'nde 2017' de planlanan ve ilk bölümü 2025'a kadar bitirilmesi hedeflenen, yenilenebilir enerji ile desteklenen şehir projesidir. Avatar projesi: 2045 Initiative, insan kişiliğini biyolojik olmayan taşıyıcılara aktarmak, ömrü uzatmak ve siber ölümsüzlük çalışmaları yapan, asıl hedefi 2045'e kadar insanların zihnini tamamen robotlara aktarabilmeyi hedefleyen organizasyon Rus bilim insanları ve Rus girişimci Dmitry Itskov önderliğinde kurulmuştur.)**

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Etkileme ve tesir gücü yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizlice yürütülen plan, iş) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global çeteler Covid-19 laboratuvar modifikasyonu ile insanlığı yeniden dizayn için bir operasyon ile tüm sistemi kökten değiştirmek istiyor. Günümüz teknolojisi olan sosyal medyada farklı insan ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır. Bunu iyi yönde kullanan iyi niyetli insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır.

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi ahlaktan mahrum kapitalist sömürü düzenidir. Global ahlaki sorunların çözümü ve dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, anlaşma, kaynaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

#### Global ahlaki sorunların çözüm yolları:

1. Adalet, demokrasi, eşitlik, sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş,
2. Emanetin emin ellere teslimi, liyakat ve “milletin efendisi, millete hizmet edendir” anlayışını yerleştirmek,
3. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak,
4. Sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, yardımlaşma, dayanışma, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek,
5. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak,
6. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışıyla temel değerleri yeni nesle aktarmak,
7. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünü tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek,
8. İfrat ve tefritten uzak vasatı, istişareyi esas alarak ve sorunların çözümünde sivil diplomasiye imkân vermek,
9. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler bulmak, tüm insanları kucaklamak.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur. Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. “Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.” Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir.



Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler modern köleleştirme ile yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

### **Kapitalist sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasında ırk, dil, din, inanç ve mezhep farklılıklarını kullanarak ihtilaf sokmak,
2. Toplumlara kendi değerlerinden uzaklaştırarak köksüzleştirmek,
3. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek,
4. Demokrasinin gelişimini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek,
5. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak,
6. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları kurmaktır.

Toplumları atalete uğratan, yozlaştırıp her yönden gelişimini engelleyip sömürüye hazırlayan birçok sebep bulunmaktadır.

### **Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler:**

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması,
2. Dini, ahlaki değerlerden uzaklaşma, adalet ve emniyetin zayıflaması ve kurumlara güvenin sarsılması,
3. Bilim, teknoloji ve sanata gereken önemin verilmeyişi ve beyin göçü,
4. Toplumun kültür erozyonuna maruz kalması, değişim ve dönüşüm tuzağına düşerek asimile olması,
5. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti fikrinin yaygınlaştırılması,
6. Toplumsal duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi,
7. Toplum, can damarını koparan, kanını içen en büyük düşmanını dost zannetmesi,
8. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi.

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsü; zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Babalar toplar, oğullar dağıtır, torunlar tekrar toplar. Her iki dünya savaşını kapitalistler başlattı; Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in katli, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin insanı öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi de dâhil. Global kapitalist düzen, coğrafi keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz düzenle birçok global ahlaki sorunu da beraberinde getirdi. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen bu sistem sürekli kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile arayışını sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Her yeniliği, kapitalizm tuzağı, eseri görmek, göstermek, ona psikolojik üstünlük ve fiziki güç verir. Askeri, operasyonlar artıyor gözüke de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini sosyal tabakalar arası "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

### **On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Toplum hayatını düzenleyen kurallar nelerdir?
2. Ahlak nedir ve ahlakın temel kaynakları nelerdir?
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımlar nelerdir?
4. İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri nelerdir?
5. Ahlak eğitimi nedir ve ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
6. Toplumsal yozlaşma nedir ve toplumsal yozlaşma nedenleri nelerdir?
7. İş ahlakı nedir ve iş ahlakının önem kazanma nedenleri nelerdir?
8. Mesleki yozlaşma nedir ve mesleki yozlaşma nedenleri nelerdir?
9. Kurum yönetimlerinde temel sorunlar nelerdir?
10. Yöneticide ahlak dışı davranışlar nelerdir?
11. Güç ve yetki sahibi yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular nelerdir?
12. Kamu yönetiminde ahlak ilkeleri nelerdir?
13. Global ahlaki sorunlar nelerdir ve bunların çözümü için neler yapılabilir?
14. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
15. Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?

## 14. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

İş ahlaki içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ifade eder.

### 14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, günlük hayatta kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyde sık kullanılan bir kavram olarak kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi zorunluluğudur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri, **sorumluluk** ise kişi ve kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir. Kişi ve kurumların üstlendiği, yapmak zorunda olduğu veya yaptığı bir iş için gerektiğinde hesap verme durumu olan sorumluluklar isteğe bağlı gönüllü ve zorunlu olarak iki şekildedir. **Gönüllü sorumluluk**; kişinin isteğiyle belirlenirken, **zorunlu sorumluluk** ise kişinin mutlaka yerine getirmesi gerekenleri ifade eder.

Kişi ve kurumlar açısından sorumluluk kişisel ve kurumsal sorumluluk olarak iki şekilde düşünülebilir. **Kişisel sorumluluk**; kişinin gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığı veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı durumdur. **Kurumsal sorumluluk** ise kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir.

**Sosyal sorumluluk**; kişi ve kurumların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevrenin beklentilerine uygun şekilde gönüllü üstlendiği görev ve yükümlülüktür. Bu sorumluluk kişi ve kurumların ekonomi ve ekosistem arasında bir denge sağlamaya dönük gerçekleştirdiği kanun yerine geçen durum değil gönüllük esaslıdır.

Her insan ve kurumun sorumlulukları var; yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Zorunlu taraftarlık, mahalle baskısı, görmezden gelme, suskunluk, kraldan fazla kralcılık, düşmana koz vermeme gibi nedenlerle yanlışlık ve haksızlığa karşısında susan kişi ve kurumlar sosyal sorumluluğunu yerine getirmiyor demektir. Sorumlulukların ne kadar çok olduğu değil ne kadar yerine getirildiğidir.

Nimet külfet dengesi çerçevesinde her kişi ve kurum görev ve sorumluluklarını yerine getirmeli, sorumluluktan kaçınmaz, ihmal edenler, yanlış, hata ve kusurda ısrar edenler bunun bedelini ödemelidirler. Çünkü bu ihmal ve savsaklamaların kişi ve topluma bedeli, yükü ağır olmaktadır. Kişi ve kurumların sosyal sorumlulukları sahip oldukları, imkân, bilgi, tecrübe, mevki ve duyumlara göre de değişebilir. Toplum geliştirdiği oto kontrol sistemi ile sorumsuz insan ve kurumlar sürekli izlenir ve uyarılır. Sorumluluk bilinci gelişen insanlar, yapılması gerekeni zamanında yapabilmek için kendiliğinden harekete geçer.

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

#### Sosyal sorumluluğun temel ilkeleri:

1. Hesap verebilirlik ve şeffaflık.
2. Ahlaki davranış.
3. İnsan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygı.
4. Paydaş çıkarlarına saygı.
5. Uluslararası davranış normlarına saygı.

Sosyal sorumluluğun en önemli amacı toplumsal fayda ve geleceğe umutla bakacak kişilerin yetişmesini sağlamaktır.

#### Sosyal sorumluluğun faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasını sağlar,
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırır,
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamayı sağlar,
4. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlar,
5. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesini sağlar,
6. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlar.

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma nedenleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir. Ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları sonucu oluşacak tüketimle sağlanacak fayda, toplumun refah düzeyini de artıracaktır. Kişi ve kurumların bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

### 14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk anlayışı, kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişimde bir etkiye sahip olmasına yardımcı olur. Bu sorumluluk, kişi, toplum refahı ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, maddi bir gelir veya kâr elde edip bu geliri üyelere, mütevellilere, çalışanlara veya herhangi bir özel şahsa dağıtamaz. Sağlık, eğitim, kültür, sosyal refahı ve temel hakları geliştirmek gibi kamuya ait amaçları olan ve sivil toplum kuruluşları; vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, kulüp, birlik, platform gibi isim alır. **Sivil toplum kuruluşu**; kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu, resmî kurumlar dışı bağımsız hareket eden, hukuki, siyasi, ekonomik, sosyal, çevre ve kültür alanında faaliyet yürüten kanuni kuruluşlardır. Bunlar üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alır, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini; üye aidatları, yardımlar, bağış ve kamudan yapılan mali transferlerden sağlar. Tarih içinde de sivil toplum kuruluşlarını ifade için Türkiye'de vakıf, dernek, oda, sendika, cemaat, cemiyet, birlik, tarikat, ahilik ve lonca isimleri kullanılmıştır.

Toplum sorunlarına çözüm üretilmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi, fakirliğin ortadan kaldırılması, sosyal adaletin sağlanmasında öncelikli olarak yerine getirilmesi gereken temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

### **Sosyal sorumluluk alanları:**

1. Eğitim ve sağlık alanındaki sorumluluklar,
2. Siyasi ve sosyal alandaki sorumluluklar,
3. Yoksulluğu ortadan kaldırma ve sosyal adaleti sağlamadaki sorumluluklar,
4. Kültür ve çevreye karşı sorumluluklar,

Eğitim ve öğretimin etkinliği için kişi ve kurumların üzerine düşen görevler vardır. En zeki öğrencilerin tıp ve mühendisliği tercihi, ikinci derece mezunların iş yönetimi ve iktisat okuyarak birinci derece mezunlara yönetici olması, üçüncü derece mezunların siyasete yönelip ülkenin siyasetçileri olarak birinci ve ikinci derece mezunlara hükmediyor olması, eğitimde başarısızların ise ordu ve emniyete katılarak elde ettikleri silah gücüyle öncekilere hükmetmesi toplumsal bir hatadır.

Eğitimin kalitesini düşürmek bir toplumun çöküşünü hazırlar; eğitimin çöküşü milletin çöküşüdür. **Bir toplumun çöküş göstergeleri;** (1) dayanışmanın yok olması, (2) üretimin zayıflaması, (3) tüketim çılgınlığı, (4) vergilerin artması, (5) liyakatin dikkate alınmaması, (6) adaletsizliğin yaygınlaşması, (7) umutların kınlanması, (8) göçün hızlanması, (9) kibir, gurur, gösteriş, riyakârlık ve dalkavukluğun artışı ve (10) her şeyi normalmiş gibi görmezden gelen ve kabullenen bir topluluğun olmasıdır.

İnsanlığın ortak değer ve kaynağı olan gelirlerden bazıları güç ve kuvvetiyle daha çok pay alıyor. Yoksulluğun nedenlerini ortadan kaldırmak, sınıflarlar arası çatışmaya sebep sömürü aracı olan faizin kaldırılıp zekâtın işler hale getirilmesi ve kaynakların adil paylaşımı ile mümkündür. Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak serveti anlayışıyla bunların geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınan değerler olarak görülmelidir. Yoksulluğu azaltmada; devlet bütçesinde gelir gider dengesinin sağlanabilmesi için israfın önlenmesi için kurumsal ve toplumsal kontrol mekanizmalarının kurulması gerekir.

İnsan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşimde oldukları, hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortam olan **çevre**; eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler tüm faaliyetlerinde ekolojik dengeyi etkilemektedir. Çevre tahribatının tüm canlılar üzerindeki olumsuz etkileri fark edilince hassasiyet ve çevre koruma bilinci arttı. Gelecek kuşaklara yaşanabilecek bir dünya bırakma sorumluluğu, tabiatla savaşmaya değil, onunla uzlaşmaya dayalı yeni bir anlayışa ihtiyaç doğdu. Hayatın sürdürülebilirliği için çevreyi korumak, kollamak ve iyileştirmek bir ihtiyaçtır. Dünyanın dengesini bozan teknolojik gelişmeler, şuaşuz bir üretim ve dolayısıyla israfa dayalı bir tüketim sistemi çevreyi hızla kirletmektedir. İnsanlar yapıp ettikleri yüzünden karada ve denizde düzen bozuluyor.

Her canlı türü, ekosistemde farklı bir rol oynar, birini diğeriyle değiştirildiğinde veya insanlarla fazla iç içe olduğunda onlardaki hastalıklar, parazitler, virüsler, mikroorganizmalar insanlara geçip hastalığa sebep olabiliyor. Karbon salınımını artırarak daha önce hiç etkileşimde bulunmamış canlıların bir araya getirilmesi dünya ölçeğinde salgınlara sebep olmaktadır. Uzun yıllarda oluşan dünyanın ekolojik dengesi son 100 yılda aşırı şekilde bozuldu. Sürdürülebilir bir hayat için karbon salınımını düşürmek ve karbon ayak izinin küçültmesi gerekiyor. **Karbon salınımı;** kömür, doğalgaz, petrol gibi yakıtların rafine edilmesi, taşınması veya kullanımıyla ortaya çıkan karbondioksitin atmosfere yayılmasıdır. Karbon salınımının miktarı ise karbon ayak izi ile ölçülüyor. **Karbon ayak izi;** birim karbondioksit cinsinden ölçülen, üretilen sera gazı miktarı açısından insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın ölçüsüdür. Kyoto Protokolü tarafından belirlenmiş üretim, hizmet, işleme gibi faaliyetler sonucu oluşan sera gazlarının etkilerinin karbondioksit (CO2) cinsinden eşdeğerlerinin hesaplanması çalışmasıdır.

Hastalıkların ortaya çıkması ve bunun yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden çok daha yüksektir. Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kâr olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. **Besin zincirinin tepesindeki insan;** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir tasarruf, kendi türünün devamı, sürdürülebilir bir ekonomi ve çevreye katkı sağlar.

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle insanların hayatları kolaylaşırken diğer taraftan da ölümler kitlesel halde artıyor. Ahlaki bir anlayışı olmayan bilimin neye hizmet ettiği ve sermayenin güdümünde insanlığı nereye doğru ittiği konusunda global ölçekte bir sorgulamaya ihtiyaç vardır. Çünkü insan her şeye muktedir değildir, bir virüs teknolojik kudrete güvenen tüm insanlığı esir alabiliyor. Tüm ekosistem, birlikte güvenle yaşamının daha iyi bir yolunu bulmak zorundadır.

**Avrupa Yeşil Mutabakatı (EU Green Deal);** AB'nin 2050'ye kadar net sera gazı emisyonlarının sıfırlandığı, ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrıştırıldığı ve kimsenin ve hiçbir bölgenin geride bırakılmaması temel hedeflerini içeren stratejisiyle, emisyonları azaltırken iş imkânları oluşturacak ve hayat kalitesini artıracak, iklim ve çevreyle ilgili zorluklarla mücadelede önceki taahhütlerini daha geniş ve daha etkili şekilde yeniden düzenlemeyi amaçlayan bir yol haritasıdır.

Çevre kirliliğinin önemli bir sebep oluşturduğu iklim değişikliğiyle mücadele için yerel ve global ölçekte yatırımların artırılması, sera gazı emisyonlarının azaltılması, çocuklara iklim değişikliğinin etkilerine hazır olmaları ve uyum sağlamaları için eğitimle ve farkındalık sağlanmalı, iklim kriziyle ilgili toplantı ve konferanslara gençler dâhil edilmelidir.

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir, ehil ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Eşit vatandaşlık esasına dayanan demokraside hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı için

demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Marcus Tullius Cicero M.Ö (D.106) Roma'lı devlet adamı, bilgin ve yazar; toplum yapısıyla ilgili teorisinde tespitleri var.

**Cicero teorisi;** (1) fakir çalışır, (2) zengin sömürür, (3) askerler her ikisini de korur, (4) mükellef üçü için vergi öder, (5) serseri dördü adına istirahat eder, (6) ayyaş beşi için içer, (7) bankacı ilk altıyı dolandırır, (8) avukat ilk yediyi kandırarak savunur, (9) hekim sekizini de öldürür, (10) mezarcı dokuzunu da gömer ve (11) politikacı 10'lar sayesinde yaşar.

Toplumun ortak varlıkları olan kamu malını çalmak, zimmetine geçirmek, kullanımında özen göstermemek, ihanet etmek, israf etmek tüm din, inanç ve ahlak sistemlerinde sosyal sorumluluğa aykırı kötü davranışlar olarak görülür. “Kimi bir işte görevlendirip (yaptığı iş karşılığı) bir ücret verdiğimizde, onun bu ücret dışında alacağı her şey (kamuya) hainliktir.” (Hz. Muhammed, Ebû Dâvûd, İmâre, 9-10). “Sizden kimi bir işte görevlendirirsek ve o da bizden iğne (miktar) veya daha büyük bir şeyi gizlerse bu bir ihanet olur ve kıyamet günü onu (kendi elleriyle) getirir.” (Hz. Muhammed, Müslim, İmâre, 30). “Eğer Müslümanların yaşadığı bir şehirde fakir görürseniz bilin ki o şehrin yöneticileri halkın malını çalıyorlar.” Hz. Ali.

### 14.3. Sosyal Sorumluluk Türleri

Sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların bir amaç etrafında toplanarak, sürdürülebilir bir hayata yönelmelerini ifade eder. **Sosyal sorumluluk;** (1) kişisel sorumluluk, (2) kurumsal sorumluluk, (3) ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak ayrılır.

#### 14.3.1 Kişisel Sorumluluk

Karakterin en önemli unsurlarından olan sorumluluk, tembelliğe düşmeden, mani ve engellere karşı metanetle durma ve ümitsizliğe kapılmamayı gerektirir.

**Kişisel sorumluluk;** kişinin gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığı veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı, sorumlu olacağı toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Kişi önce kendisi sonra da toplumu için yükümlü olduğu sorumlulukları, üzerine düşen görevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorundadır. Kişi kendi durumu ve toplum yapısına bağlı olarak gönüllü ve zorunlu olarak aldığı sorumluluklar vardır. İnsan bulunduğu yeri yaşanabilir hale getirmek için üzerine düşen görevi yerine getirmeli; görev ve sorumluluk ihmalleri ve savsaklamanın bedelini ödemelidir.

Beyin gelişimiyle kişide akıl yürütme ve karar verme becerisi, aldığı kararların sonucuna katlanma, sorumluluk alma duygusu ve becerisi gelişir. İletişim imkânlarının gelişimiyle artan bilgi, insanlara birçok sorumluluğu da yüklemektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak, dünyada yaşananlar konusunda insani ve vicdani bazı sorumluluklar ortaya çıkmaktadır.

Sorumluluk duygusu küçük yaşta çevreden gelen etkiyle insanın içinde yer eder ve verilen eğitimle geliştirilir. Sorumlu insan, yapılması gereken işi zamanında yapabilmek için inisiyatif alıp harekete geçebilen, sorumsuz insan ise sürekli başkaları tarafından güdülen insandır. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duymalara göre de sorumluluklar artabiliyor. Sorumluluğu yerine getirmeme, yanlış, hata ve kusurda ısrar öncelikle kişinin kendisine ve sonra çevresine zarar verir.

Kişi, sorumluluktan kaçamaz, kendi yanlışını kapatmak için karşı tarafın yanlış yapmasını beklemesi onu düzeltmez. Sorumluluktan kaçıp, kabahat ve suçlu bahanelere bağlamak, sığınmak doğru değildir. Kişinin sorumluluk bilinci ve dürüstlüğü dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı sorumluluk bilinci teşvik edilmelidir. **Kelebek etkisi;** bir sistemin başlangıç verilerindeki küçük değişikliklerin büyük ve öngörülemez sonuçlar doğurabilmesidir.

Kişinin çevreye karşı sorumluluğunda; gördüğü bir yanlış, önce eliyle düzeltmeli, buna gücü yetmiyorsa, sözüyle düzeltmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlış onaylamamalıdır. Dünyada tek sorumluluk duygusu taşıyan, akıl ve iradeye sahip olan insan kendine özgü inancı, değer yargıları ve yaşama tarzıyla bir şahsiyettir. Kişi nimet ve külfet dengesini kurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Kişinin, sorumluluk üstlenebilmesi için akıl, hür irade ve yetki sahibi olması gerekir.

#### Kişisel sorumluluğun şartları:

**1. Akıllı olmak:** Her insanda bulunan ve vücuttaki yeri, işleyişi keşfedilemeyen, idrak, düşünce, anlama tedbir alma özelliği.

**2. Hür iradeye sahip olmak:** Kişinin fiil, arzu, niyet ve amaçlarını belirleyip kontrol ederek serbest karar verme özelliğidir.

**3. Yetki sahibi olmak:** Kişinin, ehil, yetkili olduğu konumda rolü ve statüsü gereği verilen yazılı veya sözlü bir güçtür.

Kişi, toplumsal sorumluluğu gereği toplum içinde karşılaştığı bir sorunu ilgili yerlere bildirmesi gerekir. Kişi gördüğü bir yanlış eliyle, gücü ve yetkisi yoksa diliyle, şayet buna da gücü yetmiyorsa bu yanlış reddetmesi insani bir görevidir. Yanlışlara karşı toplumsal tepkisizlik yüzünden kötü niyetli insanlar her yerde arsızlıklarını sergiliyor, sokaklar bunların kontrolüne giriyor. Namuslu insanlar, namussuz insanlar (ahlak kurallarına uygun davranmayıp kuralları çiğneyen) kadar cesaretli olmazlarsa serbest piyasa bahanesiyle gemiyi azıya (azgınlıkla söz dinlemeyen) alan kapitalistler hayatı yaşanmaz hale getiriyor.

Nemelazımcılık artar, kişisel ve toplumsal hassasiyet zayıflar, haksızlık ve zulümlere tepki verilmez ve “bana değmeyen yılan bin yıl yaşasın” anlayışı yayılırsa sokaklar çetelerin, aymaz arsızların cirit atıp at oynattığı meydana döner. Bu durum; güçsüz, zayıf, garip ve gurebaya büyük bir zulüm olur. Kanun hâkimiyeti sağlanamaz, toplumun oto kontrol sistemi devre dışı kalır ve “baş belirsiz, meydan ıssız” görülürse, leş kargaları meydana iner, toplumsal bir kargaşaya sebep olur.

Sorumluluğun, her şeyden önce ahlaki açıdan kişinin vicdanına yönelik bir boyutu vardır. **Vicdan;** kişinin genel ahlak ve adalet ilkeleri çerçevesinde kendi veya başkalarının davranışlarını “doğru” veya “yanlış” şeklinde değerlendirme ve dışarıdan bir kontrol

olmadan ahlaki davranma gücüdür. Vicdan, insanın iç âleminde bir yaptırım gücünü temsil eder. **Maşeri vicdan** ise toplumun bütün kesimlerinin benimsediği ortak değerler, manevi hislerdir.

Olaylara seyirci kalma psikolojisi, kişinin üzerine düşen bir işi, görevi; benden başka insanlar da var, onlar yapsın düşüncesi ile yapmaması olan **Genovese sendromu**; toplumun olaylara karşı duyarlılığını ve kişilerin hareketini anlamlandırmayı sağlar. **Sendrom**; birbirleriyle ilişkisiz gibi görünen, fakat bir araya geldiklerinde tek bir olgu olarak kendini gösteren bulgular bütünüdür. “Benden başka diğer insanlar da var, bir tek ben değilim” düşüncesiyle üzerine düşen görevi yapmayıp seyirci kalmak, duyarsızlık, görmezlikten gelme, tepkisizlik vicdanları yaralayan büyük bir sorundur. Haksızlığa karşı susmak, hakka karşı bir hümitsizlik olduğu için haksız görülen kişiye gereken tepkiyi göstermek, önemli bir insanî vazifedir.

Vicdani sorumluluk gerektiren olaylar karşısında bireysel kalmamalı, toplu, organize ve çevre ile koordineli hareket edilerek olaylara adil ve çözüm odaklı yaklaşmaya çalışan ve çevresiyle iş birliği içerisinde hareket edebilen kişilerle birlikte olmalıdır.

### 14.3.2 Kurumsal Sorumluluk

Kişi, kurum ve sistemlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etki alanında adaleti sağlamalarıyla mümkün olur. **Kurumların bekası**; çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır. Her küçük topluluğun bile dünyaya hâkim olup idare etme ideali vardır.

İşletmeler, ticari faaliyetlerini sürdürmelerinin yanı sıra buldukları topluma, çalışanlarına, çevrelerine, paydaşlarına, tüketicilerine ve devlete karşı birtakım sorumlulukları da üstlenmek zorundadırlar. Büyümeleri ve süreklilik arz etmelerinde bu sorumlulukları yerine getirmeleri büyük önem taşır. Sorumluluklarını yerine getiren kurumlar toplum tarafından kabul görmenin yanında toplumun refah düzeyinin artmasına da katkı sağlar.

**Kurumsal sorumluluk**; kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir. Kurumun üzerine düşen görevleri yerine getirmesi, kuruma ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesi, yapmak zorunda bulunduğu veya yaptığı bir iş için gerektiğinde hesap verme durumudur.

İşletme, toplumun sosyal, ekonomik, politik gelişime cevap verme, sosyal sorunların çözümüne yardımcı olma sorumluluğu taşır. Sorumluluk alanlarını; çalışanlar, müşteriler, tabi çevre, hissedarlar, tedarikçiler, rakipler, kanunlar ve toplumdur.

#### Kurumsal sorumluluk alanları:

**1. Çalışanlara karşı sorumlulukları:** Kurum, çalışanlara huzurlu bir iş ortamı sunmakla sorumludur. Çalışanların iş yerinde görevlerini yerine getirmeleri için gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerini almak zorundadır. Sosyal Sorumluluk 8000 standardının iş yerinde uygulanması, çalışanların iş başında dikey ve yatay düzeyde çok yönlü ilişkiler kurulabilecekleri kabul edilmelidir. **Çalışanlara karşı sorumluluklar**; (1) iş güvenliği sağlamak, (2) çalışanların sağlığı için tedbirler almak, (3) liyakat kuralını uygulamak, (4) çalışanın özel hayatına saygılı olmak ve (5) çalışanın iş hayatından tatmini için kariyer planlaması yapmaktır.

**2. Müşterilere karşı sorumluluklar:** Kurumların, müşterilere daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma sorumluluğu vardır. Kurum, müşterilere karşı ISO’ nun belirlediği standartları yerine getirmelidir. Tüketici sağlığını korumak için kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunludur. **Müşterilere karşı sorumluluklar**; (1) müşterilerin şartsız tatmini, (2) ürün güvenliği, kalite ve sağlığa uygunluk (3) garanti süre ve şartlarına uymak, (4) reklamları yanıltıcı bilgi vermemek, (5) çocuklara yönelik yanıltıcı reklam yapmamak ve (6) yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamaktır.

**3. Doğal çevreye karşı sorumluluklar:** Çevre; insan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşimde oldukları, hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. Kurumlar, doğal çevreye karşı sorumluluklarını çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirirler. TS EN ISO 14001 2005 Çevre Yönetim Sistemi: İşletmenin çevreye karşı yerine getirmesi için yaptığı faaliyetleri planlama, uygulama ve gözden geçirmeyi ifade eder.

**Doğal çevreye karşı sorumluluklar**; (1) canlılara ve doğaya zarar vermemek, (2) çevreyi kirliletmemek, (3) doğal kaynaklara zarar vermemek ve (4) çevreye saygılı davranmaktır.

**4. Hissedarlara karşı sorumluluklar:** İşveren veya işletme ortakları koydukları sermayenin getirisi olarak kâr elde etmek isterler. Kurum yönetimi, ortaklarını bilgilendirir, hisselerine oranla dönem sonu kârdan pay verir. Yeterli kâr alamayan pay sahipleri paylarını geri çekerek işletmenin kapanmasına sebep olabilirler. Modern işletmecilik ve sosyal devlet anlayışı; bir kişinin elinde bulunan tasarruf ve sermaye, sadece o insanın değil toplumun değeri görmesiyle kişi bunu kendi faydasına olduğu kadar toplum faydasına da kullanmak sorumluluğundadır. Kişi bunu toplumun genel çıkarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Böylece işletme yönetimi sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir.

**5. Tedarikçilere karşı sorumluluklar:** Kuruluşlar üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmek gerekir. **Tedarik zinciri**; mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsündeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır.

**6. Rakiplere karşı sorumluluklar:** Aynı piyasada faaliyet gösteren, aynı ürünü üretilen kuruluşlar kendi aralarında haksız rekabet yapmamak, gizli bilgileri sızdırmamak, rakipleri karalamamak, işlerinde saygılı ve dürüst olarak aynı alanda aynı müşteriye hizmet etme bilinci içerisinde hareket etme sorumlulukları bulunmaktadır.

**7. Kanuni sorumluluklar:** Kuruluşlar, devletin koyduğu kurallara uymalı ve vergisini ödemelidir. Kuruluşlar, devletin güvenliğinde sağlanmış kamu düzeni ve hazırlanmış çalışma ortamında yaptıkları ticari faaliyet gelirden devlete vergi ödemekle sorumludur. **Kuruluşların kanuni sorumlulukları**; (1) çevreyi kirliletmemeli (2) ahlak dışı davranış sergilememeli, (3) insan

sağlığına aykırı bir işlem yapmamalı, (4) işçi sağlık ve güvenliğini sağlamalı ve (5) kazançlarından devlete vergi ödemelidirler.

**8. Topluma karşı sorumluluklar:** Bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla; sosyal, ekonomik, kültürel ve doğal çevreye hassas, ahlaki sorumluluk, gönüllü katılım ve toplumun ihtiyacı olan alanlara yatırım yapma sorumluluğudur. Her kurum yaptıklarından ve yapmaları gerektiği halde yapmadıklarından sorumludur. **Topluma karşı sorumluluklar;** (1) kaynakları etkin kullanmak, (2) aile hayatına saygı, (3) cinsiyet ayrımcılığı yapmamak, (4) toplum sorunlarına duyarlılık ve çözümüne katkı sunmak, (5) kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemektir.

### 14.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun çalışma stratejisi izleyen insanların memnuniyetine yönelik bir kavramdır.

**Kurumsal sosyal sorumluluk;** kurumun bir kurum vatandaşı olarak gönüllü istekleriyle işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültür ve çevreye hassas, ahlaki sorumlulukla, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Kanuni zorunluluklara ve kanunlara uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları kapsar. İşletmelerin faaliyetlerinde, üretim aşamasından tüketime kadar olan tüm safhalarda toplumun sağlık ve güvenliğine duyarlı olması, sürdürülebilir bir üretimi sağlama ve toplum kalkınmasını destekleyen hedef, politika, ilke ve eylemler benimsemesidir.

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma isteği ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının, tüketici organizasyonlarının güçlenmesi, ülkenin sahip olduğu kaynaklarını verimli kullanmak ve sürdürülebilirlik için alınan tedbirler kurumsal sosyal sorumluluk bilincini artırmıştır.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine kurulur. Bu sorumluluğu yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları akıllıca kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır. **Kurumsal vatandaşlık;** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Yöneticiler, karar sürecinde ahlaki değerlere bağlı, sosyal refahı sağlama sorumlulukları çerçevesinde işlerini yaparken, personele, tüketiciye, çevreye, topluma, iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler saygınlık (prestij, itibar ün) kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul, üniversite, vakıf ve demek gibi gönüllü kuruluş, erozyonu önleme, sosyal sorunlara çareler bulma faaliyetleri yürütürler. Müşteriye, çevreye, personele, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmak için yapılan harcamalar da **itibar (prestij, ün) kapitali** olarak değerlendirilmektedir.

#### **Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:**

1. İtibar ve risk yönetimini sağlar.
2. Çalışanların tatminini sağlar.
3. Yenilik ve öğrenmeyi sağlar.
4. Sermayeye rahat ulaşımı sağlar.
5. Mali performans artışı getirir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de zararları vardır.

#### **Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları:**

1. Organizasyon kârını düşürür.
2. Organizasyon maliyetlerini artırır.
3. Organizasyon amacından uzaklaştırır.

Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman, işletmelerin sosyal sorumluluk taşıdıkları fikrini reddeder ve tek sorumluluğunun işletme kârını en üst düzeye çıkarmak olduğu görüşünü savunur.

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesi, demokrasinin gelişmesi ve toplumun müşterek değerlerini gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkı sunar. Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojiye, çevreye saygılı, müşteri tercihine göre kaliteli ürünler sunma, personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı, ortakların haklarını korumak, işletmeyi kârlı yönetmek, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi vermek, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini desteklemek sosyal sorumluluk faaliyetidir. Sivil toplum kuruluşları ile iş birliğiyle gönüllülük projelerine destek (sponsor) bir sosyal sorumluluktur.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi yedi temel sosyal sorumluluk maddesi tanımlar; (1) kurumsal yönetim, (2) insan hakları, (3) iş gücü uygulamaları, (4) çevre, (5) adil işletme uygulamaları, (6) tüketici sorunları ve (7) topluluk katılımı ve gelişimi konularıdır. Bu uygulamalarla çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

Ekonomi bilimi, işletmeleri; mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketimde kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülkenin ekonomik yapısına bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif

İhtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

#### **Kurumsal sosyal sorumluluk alanları:**

**1. Ahlaki sorumluluk:** Ahlaki sorumluluklar kanunlarda yer almasa da toplumun işletmelerden beklediği adil ve doğru davranışlardır. **Ahlaki sorumluluğun unsurları;** (1) sosyal değerler ve ahlak normlarına uymak, (2) dürüst, ahlaki davranış ve aynı zamanda kanun ve düzenlemelere uyumak ve (3) toplumda yeni ve gelişen normları fark ederek bunlara saygı göstermektir.

**2. Hayırseverlik sorumluluğu:** İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkesine, topluma tüm dünyaya; muhtaçlara karşılıksız yardım faaliyetleriyle fayda sağlamalıdır. **Hayırseverlik sorumluluğun unsurları;** (1) toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak, (2) sanatın ve zanaat faaliyetlerinin desteklenmesi, (3) eğitim faaliyetlerine destek olmak ve (4) yönetici ve çalışanların gönüllü faaliyetlerde bulunmasını teşvik etmektir.

**3. Sürdürülebilirlik sorumluluğu:** Sürdürülebilirlik, bugünkü neslin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılanması, ihtiyaçların tatmininde çevreye duyarlı, ileri veya geri dönüştürülebilir, sıfır atıklı ürünler için üretim ve tüketimin her safhasında "sürdürülebilirlik" ilkesini benimsemedir. Sorumluluk sahibi, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları basiretli değerlendirerek sürdürülebilirlik anlayışıyla kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen kurumlara ihtiyaç vardır.

**4. Ekonomik sorumluluk:** İşletmelerin ilk sorumluluğu, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmek ve en uygun şartlarda sunarak onları tatmin etmek için kaynakları uzun vadede sürdürülebilirlik anlayışıyla verimli şekilde kullanıp ürettiklerini kârlı satmasıdır. İlk sorumluluk olan ekonomik sorumluluğu yerine getiremeyen diğerlerini de yerine getiremez.

**5. Hukuki sorumluluk:** Tüm kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde işletmenin ekonomik faaliyet ve sorumluluklarını yerine getirmesidir. **Hukuki sorumluluk unsurları;** (1) kanunlara uygun davranmak, (2) kanuni ve kumu kurumlarının düzenlemelerine uymak, (3) kanuni gerekleri zamanında yerine getirmek ve (4) mal veya hizmet üretimlerini asgari düzeydeki kanuni gerekleri karşılayacak şekilde üretmektir.

**6. Teknolojik sorumluluk:** Genel teknolojik gelişim ve özelden bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişim toplumsal yapıyı etkilemesiyle kurumların bu alandaki sorumlulukları da artmaktadır. Geliştirilen ve sahip olunan her teknolojik imkân sosyal sorumluluk gereği toplum faydasına kullanılmalıdır. Dijital dönüşüm, yapay zekâ, artırılan sanal gerçeklik mobil teknolojiyle erişim ve sanal artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti gibi yenilikler kurumları sorumlu davranmaya zorlamaktadır.

#### **14.4. Global Sosyal Sorumluluk**

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan kavramdır.

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi, daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum sorunlarını çözmeye yönelik sorumluluklar global sorun çözümüne doğru gitmiştir. Bu sorunların çözümünde devlet, işletme ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu vardır. **Global sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların bütün canlılara, tabiata ve bir bütün olarak dünyaya karşı barış, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat ile diyalog alanlarında politika takibine yönelik gönüllü üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. **Globalleşme;** ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Globalleşme, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerin oluşturduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir. **Globalleşmenin amacı** ise ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Çin'de 2020 başında ortaya çıkan ve hızla yayılan pandemi salgınıyla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlatan etki, eskiden farklı olarak yeni kontrollü normalleşmeyi ve minimalizmi gündeme getirdi. **Minimalizm (sadelik);** lüks ve konfordan uzak dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için yaşanabilir olmasını sağlayacak, "az'ın çok"luğuna ve gücüne işaret ettiği, sadeliği öne çıkaran, fazlalıklardan kurtularak gerçek ihtiyacı olmayan nesne ve objeleri çevresinden uzaklaştıran bir akımdır.

Globalleşme ile birlikte toplumsal sorunların da globalleşmesi bunlar global ölçekte bir otoritenin varlığı ve yaptırım gücüne bağlı zorlamasıyla çözülebilir. Global sorunlara karşı, kişisel veya devletler bazında ilgisizlik ve tepkisizlik bu otoriteleri zorunlu kılmaktadır. Zayıf insan ve ülkelere zulmeden, güçlülere görünce dalkavukluk eden yapılanmalara otoriter ortak bir üst irade gerekir. Global sosyal sorumluluklar da birçok ülkeyi temsil eden Birleşmiş Milletlerin önemli bir sorumluluğu bulunmakta, özellikle terörizm, açlık, fakirlik ve çevre sorunlarını çözmeye BM'nin üzerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulayıp ders çıkarması gerekir. Zoraki hâkim olup hükmeden ve insan hayatını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki bağı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşu sosyal adaleti sağlamada temel bir kaidedir.

Her zaman her yerde kötü niyetli insanlar olabilir, bazı kusur, ihmal, hata ve suistimaller de olur. Yumurtasını pişirmek için dünyayı ateşe verecek gözü dönmüş "gemi aızıya almış" insanlar da olabilir. Tarih boyu birçok kişi ve grup, millî duyguları ve dinin insanlar üzerindeki etkisinden çıkar sağlamak için dini ve dindarlığı maske yaparak din istismarcılığı yapıldığı gibi bundan sonrada yapılacaktır. Önemli olan kişilerin bilinçlenip sosyal sorumluluk çerçevesinde bu tür şartlanlara meydan vermemektir.

Globalleşen dünyada, ihmal, hata ve aymazlığın getirdiği global tehlikelerden (risk) tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

### **Global riskler:**

1. İnsan hakları ihlalleri, toplumsal istikrarsızlıklar, kutuplaşmalar, terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar,
2. Millî yönetim zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme,
3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı,
4. Çevre sorunları, iklim değişikliği, kuraklığa karşı duyarsızlık, susuzluk ve kıtlık,
5. Enerji fiyatının aşırı yükselmesi, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu gıdalar,
6. Nükleer ve biyolojik savaş ile iç ve dış göçlerin artışı,
7. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi, gıda milliyetçiliği ve pandemi,
8. Yapay zekâda kontrolsüz gelişim ve sosyal medyanın tekelleşmesidir.

Açlık, fakirlik, çevre felaketleri, terör, global ısınma, ozon tabakasında incelleme, elektro manyetik tehlike, çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip uygulayan insanlarla mümkündür. Global sorunları çözmeye kişi ve kurumların yerine getirebileceği birtakım sorumlulukları vardır.

### **Global sosyal sorumluluklar:**

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Anlaşmazlıkları barışla çözmek, her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketiciden dünyaya tüketicisine geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı kurmak ve ödeme güçleri üzerinde borçlanmayı engellemek.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak, kıtlık ve kuraklık için çözümler üretmek.
10. Global siber saldırı, bulaşıcı hastalıklar ve dijital faşizmi önlemek.

Kurumlar; "her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancıyla yaşama, barınma, beslenme, sağlık, eğitimde sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışmaya söz veriyor ve bununla gurur duyuyoruz" gibi taahhütlerle ömek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşuyla yürütür.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi saygın (prestijli) kavramları paravan yaparak kendilerini perdeleyip kişi, toplum ve ülkeleri aldatmaktalar. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının geliştirdiği büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanat) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışlar global ölçekte sorgulanmalıdır. Emperyalist anlayışın inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, hoyrat, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistem, insanlığa büyük zarar vermektedir. Ahlakattan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Global sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forumu'nda, BM "Binyıl Kalkınma Hedefleri" için şirketleri, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarının **Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 ilkesi**; insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istemektedir.

### **Sosyal sorumluluk gereği sorgulanması gereken global konular:**

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankada paralara nasıl takla atılıyor, paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki fark senyoraj geliri kime kalıyor?
3. Rezerv (kaynak, herkesçe kabul edilen) para birimi olan ABD Doları emisyonunun ne kadar olduğu denen gizleniyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD'den oluşan beş daimî ve seçilmiş 10 ülke temsili adil mi?
5. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi, seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
6. Yahudilerin seçilmiş ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçip kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler planladıkları BOP (Büyük Ortadoğu Projesi) ile ne yapmak istiyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Emperyalistler paralı askerlerle (lejyoner) ve vekâlet yöntemiyle çıkardıkları örtülü sınıf savaşları nasıl önlenebilir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalizm ülkeleri sömürücüleri nasıl önlenebilir?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Ülkelerin bekası için maddi kalkınma yanında şart olan manevi gelişim niçin ihmal ediliyor?
13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önlenebilir?
14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?
17. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
18. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?



19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Dünyanın belirli yerlerinde off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetlerine neden müsaade ediliyor?
21. Endüstriyel ve teknolojik alanlarda casusluk yapan istihbarat servislerinin büyük şirketlere sahip olma nedenleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
24. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
25. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehlistünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
27. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?

Günümüz insanların aşırı saflığı ve dehşetli canileri de affetmesi, bir tek iyiliği, binler fenalığı işleyen ve kul hakkını mahveden adamdan görse, ona bir nevi taraftar çıkmasıdır. Bu suretle, azın da azı olan zalim, safdil taraftarla çoğunluk teşkil ederek zulmünü devam ettiriyor. Toplumda, nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellallığı konularında kurumlara düşen önemli sorumluluklar vardır. Kurumsal bazda, özellikle sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve zararlı içerikleri online platformlardan kaldırmakla sorumludurlar.

#### 14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği ekonomik ve sosyal hayat, refah devleti anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Eşitsizlikleri ortadan kaldırmak, kalkınma, istihdam, sosyal güvenlik ve adalet için devletin ekonomiye aktif müdahalesini gerekli gören sosyal devlet anlayışı gelişmektedir.

**Sosyal devlet;** vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat kalitesini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri gidermek ve sosyal güvenliği sağlamak için tedbir alan yönetim anlayışı ve şeklidir. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumdaki tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız, toplumun bireyi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir. Evrensel temel gelir; halkın parasını ve kamu mülkiyetini vatandaşa dağıtmaktır.

Uluslararası Çalışma Organizasyonu (ILO), Özgür Yürü Vakfı (WFF) ve Uluslararası Göç Organizasyonu (IOM) ile ortak hazırladığı Global Kölelik Endeksi 2018 raporu; dünyada 40 milyondan fazla "modern köle" bulunuyor. Bunların %71'ini kadınlar ve kız çocukları, %29'unu ise erkekler oluşturuyor. Modern kölelerin 15,4 milyonunu zorla evlendirilenler, 24,9 milyonunu ise zorla çalıştırılanlar oluşturuyor. Köleleştirdiği insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı ekonomik sebeple yapan emperyalistler, artan maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiş; bu kölelerin efendilerini seçme hakkıdır.

Bir popülasyonu oluşturan grup veya ülkeler arası ekonomik refah seviyesindeki farklılıkları gösteren **ekonomik eşitsizlik, gelir eşitsizliği** veya **servet eşitsizliğini** yerel ve global ölçekte düzeltme sorumlulukları gerektiriyor. Dünyadaki zenginlerin yaptığı israf, fakirlerin ihtiyacını karşılayacak büyüklüktedir. Kanun dışı yollarla elde edilen kara para aklama ve kayıt dışı ekonomi yerel ve global ölçekte büyük haksızlık ve adaletsizliklere neden olarak eşitsizliği artırmaktadır. **Kara para aklama;** suçtan elde edilen değerlerin kaynağını gizlemek için meşru bir kaynaktan sağlanan gelir gibi gösterilmesi, **kayıt dışı ekonomi** ise devletten gizlenen, kayda girmeyen, kontrol edilemeyen ve GSMH'ya yansımaya ekonomik faaliyetlerdir.

Sahra ve çölde yaşayanlar basit ve saf insanlar olduğundan, medenilerin medeniyet perdesi altında gizleyebildikleri hileleri, desiseleri bilmezler, gizleyemezler, her işleri merdanedir, kalpleri ve lisanları birdir. Bu sebeple sömürgeciler, zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel, nükleer, biyolojik ve kimyasal silah ticaretini artırmak için farklı yerlerde savaşlar çıkıyorlar. Göç politikaları ile nüfus hareketlerini kullanarak demografik işgal yapıyorlar. İki yüzlü ve kendine demokrat iktidar gücünün zehri ve sarhoşluğu ile hegemonya için ahlaktan uzak, entrikalı, oyun içinde oyunla "yeni dünya düzeni bir krizden doğar" safsatısıyla ekonomik, siyasi ve biyolojik eşitsizliğe yol açıyorlar.

#### Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması ve ekonomik krizler,
2. Bilimin kapitalist sistemin hâkimiyetine girmesi ve milliyetsiz, geleneksiz, temelsiz bir toplum oluşturma çalışmaları,
3. Savaşlar, iç karışıklıklar, sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni,
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması ve bankaların aşırı büyümelerine izin verilmesi,
5. "Sen çalış ben yiyeyim" anlayışının yaygınlaşması ve gelir dağılımında adaletin bozulması,
6. Maharet ve liyakatten mahrum bir zümrenin yönetim gücünü elinde tutmasıyla buradan zenginleşmesi,
7. Kapitalizminin adil olmayan dış ticaret uygulamaları ve para üzerinde yapılan ahlaki olmayan uygulamalar,
8. BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği, yetkisizliği, güçler ve iklim krizleri,
9. Popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşmasıdır.

Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak servetidir. Kaynaklar geçmişten miras değil, gelecekte emanet kabul edilmeli ve bunu kullananlar sorumlu davranmalıdır. Bazılarının kaynaklardan daha çok pay alması eşitliği bozar.

İnsan hayatının sosyal gelişmişlik verilerini dışarıda tutan kapitalist büyüme rakamları ekonomik başarının temeli görülen gayrisafi milli hâsıla (GSMH) üzerinden değerlendirilir. Dünyadaki yeni arayışlar toplumun ortak mutluluğunu sağlayan hayat kalitesini sadece maddi verilerle değil, mutluluk ile değerlendirmesi istenmektedir. Eğitim, sağlık, gelir, demokrasi ve adalet göstergelerine dayalı İnsani Gelişmişlik Endeksi (HDI), Sosyal Gelişme Endeksi (SPI), Sefalet Endeksi, Hukukun Üstünlüğü Endeksi, Demokrasi Endeksi ve İslamilik Endeksi gibi yeni endeksler ortaya konmaktadır.

**1. İnsani Gelişme Endeksi (HDI):** Bir ülkenin ortalama kazanımlarını, sağlık, eğitim ve gelir gibi insani gelişimi üç alanda

ölçen karma endekstir. GSMH düzeyi aynı iki ülkenin farklı insani gelişime sahip olabileceğini göstermek için geliştirilmiştir. Gelir; sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler iken gelişmişlik, insanın hayat kalitesi, imkân ve sahip olduğu haklardır.

**2. Sosyal Gelişme Endeksi:** Sosyal gelişim; toplumun ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan gelişini ifade eder. SGE, Ülkelerin temel kalkınma mücadelesine ilişkin bilgi sağlarken ülkelerin hangi alanlarda başarılı olduğu ve hangi konularda düşük performans gösterdiğini boyutları ve bileşenleri aracılığıyla gösteren endekstir.

**3. İslamilik Endeksi:** Devlet yönetim uygulamalarının “İslami kriter (değerlere)” uygun olup olmadığını ölçen ve tüm dünya ülkelerini kapsayan endekstir. Hüseyin Askari'nin kurduğu İslamilik Vakfı'nın 2015'ten beri yürüttüğü çalışmada; (1) ekonomi, (2) adalet ve yönetim, (3) insan hakları ve siyasi haklar ve (4) uluslararası ilişkiler ana kategorinde puanlama yapılıyor.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdamın sağlanamayışı, adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimlerde refah kaybı fakirliği artırarak yoksulluk ve açlık sınırlarını zorlamaktadır. Satın alma gücü paritesindeki düşüşler de düşük gelirli kesimleri artırmakta, bu kesimlerin artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmalarındaki artış sosyal ve ekonomik sorunlar, bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşma ve iş hayatına özel konular global ölçekte ekonomik ve sosyal eşitsizlikleri artırmaktadır.

**Yoksulluk sınırı;** dört kişilik bir ailenin yeterli hayat standardında yaşayabilmesi için bir aylık gereken asgari gelir miktarıdır. **Açlık sınırı** ise dört kişilik bir ailenin sağlıklı ve dengeli beslenebilmesi için bir ayda yapması gereken asgari harcama tutarıdır.

**Özelleştirme;** kamu mülkünü hantal, zarar eden, kötü yönetilen yapıdan kurtarıp verimini artırmak için özel sektöre satış ile devrini sağlayan bir araçtır. Kamu iktisadi girişimleri verimsizliğiyle devlet bütçesine yük olmalarını önlemek için özelleştirme görüşü 1980'lerde yaygınlaştı. Bu durum zayıf ülkelerde eşitsizliği artırmış, bunu düzeltmek için borç vermek isteyenlerin istedikleri borçlandırmalar yapılmıştır. Faiz geliri ile zenginliği artıranlar fakirlerle aradaki uçurumu büyütüyor, eşitsizliği artırıyor.

Ödeme gücü üzerinde borçlandırılan bir ülkenin, zorba hükümet yerine gelen demokratik hükümet, önceki hükümetin borçlarını **tiksindirici (iğrenç) borç** görüp devletin faydasına değil; ulusal ve uluslar arası kanunlara aykırı, yolsuzlukla kendi veya bir zümre çıkarına yapıldığını öne sürerek geri ödemek istemeyebiliyor. Emperyalistler, kelimelerin gücünü kullanarak demogoji (abartılı sözlerle kişiyi kazanmaya çalışmak) ile işletmeler, sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri, kolonyal politikalarıyla hükmederek sömürüyorlar. Sömürülen toplumlar, yabancı kavramlarla kendi dünyalarını kuramazlar, kendi ahlak ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce işgali ve yerli Astek, Maya, Kızılderili ve İnka medeniyetlerini imhası keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsaneleriyle her alanda üstünlüğünü kabul ettirmek ve dünya jandarmalığı için birçok coğrafyada operasyonlarla ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun önemli bir kısmı gıda yardımı kamesi ile yaşamaktadır. Yayılmacı ideolojisi ile sıcak denizlere inme rüyasını gerçekleştirmek ve bir dünya gücü olarak hâkimiyetini sürdürmek isteyen Rusya sınır ötesi operasyonlar yürütüyor. Çin de yeni bir dünya gücü olma ideolojisi ile çevre operasyonlarını yürütmektedir. Avrupa'nın ise her olaya pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının kame ile yaşayanları örnektir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle Thomas Robert Malthus (1766-1834 İngiliz nüfus bilimci, ekonomi politik teorisyeni); nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik arttığı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

Global güçler, NLP (Nöro Linguistik Programlama) ile hedeflerine ulaşmada “nörolojik program” tartışmalı psikolojik tedavi) tekniklerini kullanıyorlar. Bilimsel çalışmalarla; iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, biyolojik silahlı terörle insan neslini azaltma, vekâlet savaşları, GDO (Genleri Değiştirilen Organizma)'lu ürün ve gen bombası çalışmaları yürütüyorlar. Yanan-dönen, uçuk-kaçık fikirler, değişik komplolar, yalan beyan ve iddialar ile insanlığı zehirliyorlar. Sivil toplum kuruluşları, açık toplum enstitüleri ve gayr-i nizami psikolojik harp yöntemleriyle toplumu istedikleri yöne çevirebiliyorlar. Ahlakten çökertilen, faziletten mahrum siyasete hükmeden kirlî kara paralar ile belirli fonları bankalar üzerinden sömürmek istedikleri yere transfer ediyorlar. “Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz” anlayışı, metafizik; beyin kontrolü, kara büyü, sihir ve topladıkları istihbaratlar ile istedikleri grupları kontrol ediyorlar. Son kullanım tarihi dolmuş klasik ekonomik teorilerle toplumları oyalarken, geliştirdikleri yeni teorilerle de sömürü düzenlerini kökleştirip yeni bir dünya düzeni kurmaya çalışıyorlar.

Neocon ve neoliberalerin ittifakıyla Evanjelistler ile S. Phillips Huntington'un “Medeniyetler Çatışması” fikriyle hızlanan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP)'ni gerçekleştirmeye çalışıyorlar. **Neocon (yeni muhafazakâr);** sözde entelektüel, think-tank analisti, ABD imparator değerlerini dünyaya yaymak için güç kullanan, saldırgan, tehditlere sert karşılık veren bir dış politika taraftarı ekip. **Neoliberaler;** liberal kapitalist, sivil, demokrat görünümlü, otoriter, siyasi ve ticari alanlarda global hâkimiyet kurmaya çalışan bir ekip. Bunlar, gizli bir ifsat (düzen bozan) komitesi olarak dünyanın pek çok yerinde darbeler içinde yer alan, destek veren, doğru bilgileri kamuoyundan gizleyen, bazen hayırsever, bazen otoriter rejimlere karşı demokrat görünümlü, bazen de dünya barışı için çalışan bir diplomat gibi ortaya çıkıyorlar. Kiminin intikam hırsını, kiminin makam mevki hırsını, kiminin açgözlülüğünü, kiminin ahmaklığını, kiminin dinsizliğini, en garibi, kiminin de taassubunu işletip siyasetine alet ediyorlar. İnsanlardaki, kötülükten zevk alan nefsi keşfedip bunu kullanarak “sınırsız özgürlük” sloganı ile aileyi çökertmeye çalışıyorlar. **Evanjelistler** ise Kitab-ı Mukaddes'e bağlı Hristiyanlığı yayan Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kısmı, ABD'yi kuran Puritanlar'ın devamı Protestan mezhebi. Önceleri açıktan hürriyete, sermaye karşı duran ve nihai hedefleri kominizim olan **Marksistler;** klasik devrimlerini işçilerle gerçekleştiremeyeceklerini anlayınca taktik değiştirerek, farklı halk tabakaları ve üniversite öğrencilerinin mücadelesine sempatik yaklaşip destek vererek hedeflerine ulaşmayı çalışıyorlar.

Uluslararası sistemin başlangıcı sayılan Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arası mücadeleler

uluslararası politikanın odak noktası olmuş. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; "bu mücadeleler sonrası sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiş. Soğuk Savaş sonrası çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşler yerine din ve kültür farkı oluşturacak. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomide üstün görünen Batı medeniyeti ile onun bu üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Jacques Attali 1981'de Verbatim isimli kitabında şöyle yazıyor: "Gelecek, nüfusu azaltmak için bir yol aramakla geçecek!. Elbette, toplama kampları yaparak veya katlederek değil. Onları kendi iyilikleri için olduğuna inandırarak onlardan kurtulacağız. İnsanları hedefleyen bir salgın, yaşlıları öldüren bir virüs, illa ki bir sebep veya bir şey bulacağız, çok da önemli değil, zayıflar ve korkaklar ona boyun eğecek! Aptallar buna inanacak ve tedavi edilmeleri için yalvaracak".

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiye gidiş vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşım, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

### **Dünyanın geleceğine dönük öngörüler:**

1. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği insanlarda gerçeği arama eğilimi ve otoriteleri, rejimleri sorgulaması artıyor.
2. Demokratik hak ve hürriyetler, paylaşım ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyaç artmaktadır.
3. Anlaşmazlık ve çatışmaların barışla çözümü ve medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma, dayanışma öne çıkıyor.
4. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen bol enerji sağlanıyor.
5. Sonsuz kâinatta, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesiyle kıtlık ortadan kalkacaktır.
6. Bilinçlenme artışıyla dünya hükümeti kurulunca ordu ve savaşa giden para kalkınmaya yönelimiyle hayat seviyesi artacak.
7. Evrenin enerji kaynağı olan hidrojen kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir. (**Hidrojen**; 1500'lerde keşfedilip 1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen, evrende çok olan, renksiz, kokusuz, zehirsiz element ve enerji kaynağı gaz).

8. Avrupa'nın iki yüzünden birincisi evrensel değerler olan fazilet, adalet ve insanlığa faydalı ilim ve sanatlara hizmet etmekte, ikinci yüzü kapitalizm ve sömürüyü temsil etmekte, birinci yüzünün hâkimiyeti dünya barışına katkı sunacaktır.

9. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişyle, dünya bol enerji, hammadde ve gıda dönemine yol alıyor. (**Foton Kuşağı Teorisi**; güneş sistemi eni 2000, çapı 2000 ışık yıl olan yüksek enerjili foton kuşağına giren güneş sistemi 1962'de birinci enerji seviyesine, 1987'de ikinci ve 2012'de üçüncü ve son yüksek enerji seviyesine giriyor).

10. Manyetik kayma ile kuzey kutupta buzul erimesiyle ortaya çıkan **Arktika Bölgesi** dünyaya yeni imkânlar sunmaktadır.

11. Enerji ve maden transferi sağlayacak olan ve dünyaya benzeyen yedi alternatif yeni dünya arayış çalışmaları artıyor.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş, araştırma ve anlayışa sızarak onları destekler aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder, kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyeti için klasik savaş tekniklerine ilave virüslerle biyolojik silahlar da üretebilir. Ekonomik ve biyolojik eşitsizliğe maruz bıraktığı kesimi bertaraf eder. Farklı olarak bazı kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler.

Sömürünün artışıyla sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir işçi, gün boyu zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Bu durum bir kin, bir gücenme, kırılma verdi işçi zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyet ve düzeninin yaydığı; "Ben tok olayım da başkası açlıktan ölürsün, bana ne ve sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim." Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyan, ihtilal ve ihtilalardan meydana gelen felaketlerin ilacı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı kurumlarda olur.

Toplum hayatını koruyan düzenin temel şartı, insan tabakaları arası boşluk kalmaması; üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayıracak derecede uzaklaşmamaları gerekir. Tabakalar arası iletişimi sağlayan, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmazsa tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar alt tabakadan yukarı muhabbet yerine ihtilal sedaları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Üst tabakadaki meziyetler, tevazu ve merhamete sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. İslam coğrafyasında tabakalar arası barışın sağlanması ve yakınlığın tesisi, ancak İslam'ın beş temel şartından birisi olan zekât ve zekâtın yavruları olan sadaka ve bağışlar toplum hayatında yüksek bir düstur kabul edilmesiyle olur.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründeki adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi**; hayatı bütün gören, emeğe değer veren, insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatmaya, haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, spekülasyon ve stokçuluğa müsaade etmeyen, adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik sistemdir. Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, insanın beden, ruh sağlığını koruyan, toplumun zenginliğini değil, sosyal göstergeleri, mevcut ve gelecek neslin refahına dikkate alan, "alın teri, el emeği ve kanaat" esaslı bir modeldir.

Uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, 2020 raporunda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60'ı olan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu, büyük işletmelerin sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin çok az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı belirtiliyor. Yoksullukla mücadelede eşitsizlikleri yok etmenin ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilmekte, (2010-20) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı bu eşitsizliğin politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (<https://www.oxfam.org/en/research/time-care>)

## 14.6. Global Sosyal Medya Sorumlulukları

Zaman ve mekân sınırlaması olmadan mobil tabanlı sosyal ağlar, bloglar, anlık mesajlaşma programları, chat ve bilgi için kurulan internet siteleri gibi iletişim şekli olan sosyal medya internetin yaygın kullanımıyla sürekli gelişmektedir.

Sosyal medya, “sanal hayat, ‘olmaktan’ ziyade ‘görünmek’ üzerine kuruludur” anlayışı akıllı cihazlarla görünmek üzerine bir hayat inşa ediyor. Görünür olma çabasının sebebi ise değersizlik inancı ve sosyal kaygıdır. Bir metni, görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketileceği kaynağa yönelerek hayatı anlık yaşamaya başlıyor. Yeni teknolojilerle bilgi çok hızlı akıyor, her an anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımları gibi çok bilgi ve görsel sunuyor. Geleneksel medya platformlarından farklı olarak sosyal medyanın kısa metin ve görüntü politikaları, daha kısa sürede çok bilgi alma alışkanlığını artırıyor.

**Sosyal medya;** kullanıcı kişilerin internet üzerinden ürettikleri içerik, bilgi, diyalogların basit, anlık, çift taraflı ve eş zamanlı paylaşımını, ulaşımını sağlayan çok yönlü yeni bir iletişim ve medya şeklidir. **Medya okuryazarlığı** ise kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme, çözümleme, yorumlama, iletme, iletleri doğru anlayıp zararlarından kurtulup faydalarını artırmaktır. Bu alanı faydalı kullanmanın yolu medya okuryazarlığını geliştirmektir.

**Sosyal medyanın özellikleri;** (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişilebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) açıklık, (9) kişiselleştirme, (10) zaman ve mekândan bağımsızlık ve (11) yüksek etkililik.

Yeni medya türü olan sosyal medya halkın doğru haber alma kaynağı haline geldi. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), manipülasyon (yönlendirme) ve misinformasyon (doğruyu gizleme) gibi amaçlarla verilen haber, yazı ve görüntü, farklı düşünceleri birbirine çatıştırır ve kitleler arası algı uçurumu ortaya çıkarabilir.

Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. İnternet tabanlı okuma, yazma, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği; hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da artırmaktadır.

### Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi izleme ve her tür bilgiye kolay ve hızlı ulaşım imkânı sağlıyor.
2. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması ve kişinin kendini karşı tarafa daha iyi ifade edebilme imkânı veriyor.
3. Hızlı ve kolay alışveriş imkânı sunuyor.
4. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesini sağlıyor.
5. Bir fikri, buluşu hızlı şekilde yayabilme ve toplum faydasına yürütülen projelere destek sağlamaya imkân veriyor.
6. Geniş kitlelere ürün satma imkânı sağlıyor.
7. Teknolojiyi yakından takip imkânı sunuyor.

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Web tabanlı, mobil uygulama ve tarayıcılar üzerinde arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi hizmetten oluşan veya çevrimiçi birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı internet ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. **Bağımlılık;** biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak kullanımla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanma isteğinin önüne geçilemeyişi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve kullanmadığında gergin davranış sergileyen teknoloji ve sosyal medya bağımlılığıdır. Bunun tedavisi; akıllı telefonu, cihazları ve sosyal medya sitelerini kullanımdan kaçınma ve temizlenmeyi sağlayacak bir süreyi ifade eden **dijital detokst**dan geçer.

Modem hayatın teknoloji ve internete çok fazla bağımlı hale gelişi bu alanın güvenlik açıkları tehlike oluşturmaktadır. Sosyal medya kullanım artışına bağlı olarak bu alanda görülen siber zorbalığı önleme çalışmaları artmaktadır. **Siber zorbalık;** sanal alemde utanç verici kaba davranış, küfürlü konuşma ve başkalarına düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorum, izinsiz fotoğraf paylaşımı, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalarla kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.

### Siber zorbalık davranışları:

1. **Dedikodu:** Kamuoyunda spekülasyon oluşturma, çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapmak.
2. **Dışlama:** Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. **Taciz:** Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. **Takip:** Her an izlendiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. **Trollemek:** Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. **Olumsuz yorumlar:** Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif ileteler.
7. **Saygısızlık:** İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. **Sahte hesap:** Kurban adına sahte hesaplar oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. **Kandırma:** Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. **Manipüle etmek:** Hileli yönlendirme ve etkileme; kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemiyle hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılacağı için zararları da büyüktür. Bunu bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bunu komplo teorisi yaftalamasıyla gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltıyorlar. Yanlış olan komplo teorisi değil bunun teorisyenidir.

Etkileme ve tesiri yüksek olan sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli yürütülen plan) ve ittifaklardan güç alan

tahripkar çeteler Covid-19 laboratuvar modifiyeli ürün ile insanlığa operasyon çekip tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar. Alet, gereç gibi sosyal medyada ihtiyaçları karşılamada bir araçtır. İyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr insanlar da vardır. Bu sistemlerin insan faydasına kullanacak kuralların getirilmesidir.

### **Sosyal medyanın zararları:**

1. Mantıklı düşünme, akıl yürütme becerisini zayıflatıyor, bağımlılığı artırıyor ve depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor, mahremiyet duygusunun gelişimini engelliyor ve bencilleştiriyor.
3. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve kötüye kullanımını artırıyor.
4. İş hayatında performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürüyor ve insanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.
5. Otoriter rejimlerin dijital tetikçi kullanımına imkân veriyor.
6. Olumsuz paylaşımlar bıkkınlık, karamsarlık ve merhamet yorgunluğuna yol açıyor.
7. Birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itiliyor.
8. Toplumsal hayattan uzaklaştırıyor, duygulara yönelik kısırtmalar, bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber hızla yayılıyor.

Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiminin kabulüyle bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanma ve verimliliği için ihtiyaca bağlı yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

### **Global sosyal medyayı faydalı kullanma yolları:**

1. Siber âleme kanuni düzenleme getirilmeli, data (veri), sosyal medya ve finansal okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlakla uygun içerik üretilmeli, her bilgi ve habere şüphe ile yaklaşılmalı, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
6. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
7. Sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe müsaade edilmemelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya kuruluşlarının şirket yararı ile kamu yararı çatıştığında kamu yararını öne alan düzenlemeler getirilmelidir.
10. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtmaya ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Burada paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgileri kötü niyetliler veri toplama programı (casus yazılım) ile kötü amaçlar için kullanılabilir. İnternet korsanları webdeki bir uygulama veya cihazda bulunan bir mobil uygulama ile bilgi ve onay almadan yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma bilgileri, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturma açma bilgileri elde edilerek kötüye kullanılmaktadır.

**İnternet korsanı (hacker);** internet üzerinden, teknik bilgi ve yetenekleriyle çeşitli programların kodlarına ulaşarak onları kıran, içerik sahibi kişi ve kurumların verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları kendi çıkarı için kullanan zararlı kişidir. Bir felsefe olarak bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da her fırsatı kendi maddi çıkarları için kullanabilir. Bunlar; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker, iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker, kötü niyetliler, (3) yazılım hackerı, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnsan hayatını kolaylaştıran ve birçok açıdan dönüştürüp değiştiren mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapay zekâ, robot ve sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişmeler, daha önce kas gücü ve yoğun emek ile yapılan işlerin yerini almaya başlamıştır.

İletişimdeki teknolojik gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, bilgi akışını büyütmede, toplum hayatını yeniden yapılandırıyor. İnsan, toplum ve kültürleri birbirine yaklaştırıp farklı kültür ve toplumların etkileşime girmesi, toplumsal değişimi hızlandırmaktadır.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın geliştirdiği kültürü teslim alarak teknolojinin kutsallaştırılması, teknolojiye bir şahsı manevi kazandırıp bütün bir insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopolisiye** dönüşmektedir. **Starlink (sığircık kuşu) teknoloji;** ABD uydusu şirketi uydudan internet erişimi sağlamak için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak seri üretilen çok fazla küçük uydudan oluşan uydusu takımıdır. Şirket, bazı uyduları keşifler ve bilim için, bazılarını ordulara satmayı ve bir kısmıyla da hedef kitlelere bedava internet sunmayı planlamaktadır. Bedava peynir, fare kapanında olur. Ucuz etin yahnisi olmaz.

Toplumsal hayatın giderek karmaşıklaşması ve sürekli yeni meslek çeşitlerinin doğması, eski ve yeni tüm meslekler için birtakım düzenlemeleri gerektirmekte ve böylece her meslek için ahlaki ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir.

**Yeni iletişim teknolojilerinde kabul gören ahlak ilkeleri;** (1) insan ve toplumun daha iyi şartlarda yaşamasına katkı, (2) zarar verici davranışlardan kaçınmak, (3) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (4) dürüst ve güvenilir olmak, (5) sadece izin verildiği sürece bilgileri otomatik işleme tabi tutulmuş kaynaklara erişim sağlamak ve (6) gizlilik ilkesine saygı göstermektir.

**Bilişim Mesleği Ahlak İlkeleri Belgesi;** bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir: (1) toplumun ve bireylerin güvenliğini, sağlığını ve esenliğini gözetir, (2) adil, dürüst ve güvenilir olup tüm insanlara karşı hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit davranır, (3) insanların özel yaşamına, saygınlığına ve sahiplik haklarına saygı gösterir.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içeriğin asıl kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değildir.

Sosyal medya paylaşımlarıyla etkileşim oluşturma yöntemleri genelde; “beğeni”, “paylaşım” ve “yorum” şeklindedir. Başka kişiye ait olup suç teşkil eden bir sosyal medya paylaşımını, beğenmek, yorum eklemek, retweetlemek de suçtur. Kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarında paylaşıldığında sorun oluşturur. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

Siber alana ait olan **internet ahlakı**; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Bilginin zaman ve mekânı aşarak sınırsız paylaşımı ilkesi, bilgi ve iletişim hürriyetini etkilerken diğer yandan özel hayatın gizliliği ve kutsallığını, güvenlik ve mahremiyetiyle çatışabilmektedir. **İnternette kullanıcıların temel hakları**; (1) özel hayatın gizliliğini koruma hakkı, (2) kişilik hakları ve kişisel verilerin korunması hakkı, (3) lekelenmeme hakkı, (4) düşünce ve fikir ifade edilme hakkı, (5) internet yoluyla yönetime katılma hakkı ve (6) internet üzerinden hak arama ve şikâyet hakkıdır.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoçluk ve siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır. İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Canlılardaki sinir sistemini bilgisayarlara uyarlamaya çalışarak öz yönetimli makineler yapmaya çalışan **sibernetik** bilimi yapay zekâ teknolojisi ile dijital insan çalışmaları yürütülüyor. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişim toplumsal yapıyı hızla etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya yöneltiyor. İnsanların yüz yüze etkileşimden ziyade çevrimiçi iletişime geçişiyle iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluk çerçevesinde; ahlak algısını da gözeten hareket etme gereğini ortaya çıkarıyor. **Dijital vatandaş**; bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır. **Yapay zekâ**; insan zekâsını taklit eden ve topladığı bilgilerle kendini geliştirebilen, deneyimden öğrenme, yeni girdilere uyum sağlama ve insan benzeri görevleri gerçekleştirmeyi mümkün kılan sistem veya makineler.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Siber savaşların artışıyla bazı ülkeler özel kuruluşla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Bunlarla insan, işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

#### **On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Sorumluluk, kişisel sorumluluk ve sosyal sorumluluk nedir?
2. Sosyal sorumluluğun faydaları ve sosyal sorumluluk alanları nelerdir?
3. Kişisel sorumluluğun şartları nelerdir? Genovese sendromu nedir?
4. Kurumsal sorumluluk nedir ve kurumsal sorumluluk alanları nelerdir?
5. Çalışanlara, müşterilere, doğal çevreye, hissedarlara ve topluma karşı sorumluluklar nelerdir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir? Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara fayda ve zararları neler olabilir?
7. Kurumların sosyal sorumluluk alanları nelerdir?
8. Global sosyal sorumluluk nedir?
9. Global riskler nelerdir?
10. Sosyal sorumluluk gereği sorgulanması gereken global konular nelerdir?
11. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri nelerdir?
12. Dünyanın geleceğine dönük öngörüleriniz nelerdir?
13. Global sosyal medyayı faydalı kullanma yolları nelerdir?
14. İnternet ahlakı nedir?

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK FARİNA, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No: 2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
- ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A. Ü., Yay., No: 646, Eskişehir, 1996.
- ARSLAN Metin: “Global Pazarlama” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022
- ARSLAN Metin: “Genel İşletme” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022
- ARSLAN Metin: “Yönetim ve Organizasyon” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022
- ARSLAN Metin: “Hizmet Pazarlaması” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- ARSLAN Metin: “Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- ARSLAN Metin: “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- ARSLAN Metin: “Tüketici Davranışları” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- AYDIN, Ahmet Hamdi: [www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare)
- BAKIRTAŞ, Hülya: Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK, Bahaettin: İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL, Ahmet: [http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen\\_380497](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497)
- BÜKER, Semih ve SEVİL, Güven.: İşletmecilik Bilgisi, A.Ö.F. Yay. İş. İd. 111.
- CAN, Halil ve diğerleri: Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan: Pazarlama Yönetimi. Anadolu Ün. Yay. No: 885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- ÇETİN, Canan: Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1. Baskı, Yay. No: 3132, İstanbul, 2014
- DÜREN, A. Zeynep: Yönetim Bilimi Ders Notları, İst. Ün. Sos. Bil. Ens. İstanbul, 1994.
- EFİL, İsmail: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKER, Aytaç ve TÜĞEN, Kâmil: Kamu Maliyesine Giriş, 2. Baskı, Akliselim Ofset Tes., İzmir, 1989.
- EKİCİ M. Sena: İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
- EKİCİ M. Sena: Kamu Maliyesi, Kavram Yayınları, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağ. A.Ş. 2. baskı, İstanbul, 1993.
- EREZ, Yalım: Topla Kalite Yönetim Sistemi, Tisamat Basım Sanayi, Ankara, 1998.
- HATIPOĞLU, Zeyyat: “Temel Pazarlama”, Beta Yayınları, 1993
- <http://kdk.gov.tr/sayilarla/turkiyenin-imfye-olan-borcu-bitti/18> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.bumko.gov.tr/TR,7044/temel-ekonomik-buyuklukler-2000-2017.html> E. tarihi: 28-02-2017
- <http://www.mfa.gov.tr/islam-isbirligi-teskilati.tr.mfa> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.mta.gov.tr/mevzuat/duyurular/duyanalitik-butce-3.pdf> (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170205M1-1.pdf> (Erişim tarihi: 09-02-2017)
- <https://www.hazine.gov.tr/tr-TR/Sikca-Sorulan-Sorular/AB-tanimli-borc-stoku-nedir-Ulkemiz-acisindan-sebeop-onemli-bir-gostergedir> (Erişim tarihi: 14-02-2017)
- <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> - Erişim tarihi: 20.2.2017
- KARA, M.Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet: Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst. Ün. İstanbul, 1990.
- KARAHAN, Kasım: Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayın Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KOZLU M. Cem: Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- MUCUK, İsmet: Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2005.
- ODABAŞI, Yavuz: Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ÖNAL, Güngör: İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Marmara Ü. S.B.E. No: 04. İstanbul, 1995.
- ÖZEVREN, Mîna: Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZTÜRK, Ayşe: Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- TAVMERGEN, İge: “Doğrudan Pazarlamada Stratejik Pazarlama Planlaması ve Uygulanabilecek Stratejiler”, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1998.
- TEK, Ömer Baybars: Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- UYGUR, Akyay; Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- ZAIM, Sebahaddin: İslamın İktisadî Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.