

İŞLETME BECERİLERİ GRUP ÇALIŞMASI

METİN ARSLAN

BİRECİK, 2020

ÖNSÖZ

İşletmelerin kurulup, büyüme ve varlığını sürdürmeleri ancak konunun uzmanları tarafından yönetilmesine bağlı bir alandır. İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak toplu yaşamaları, ihtiyaçlarını birlikte karşılama mecburiyeti ile hedeflerine varmak için aralarında iş birliği yaparlar. Bu birliktelik insana münhasır ve evrensel olan yönetim faaliyeti ile yürütülür.

İşletmeleri yakından ilgilendiren ana akım ekonomi literatürü, bugünkü haliyle ekonomi bilimi, kapitalist 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 ayırt etmek zordur. Bu alanda birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde bulunmakta ve bu sisteme yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca 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.

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 arayışını sürdürecektir ve fitratına en uygun olan ekonomik sistemi kuracaktır.

İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa'nın bazı bilim insanları ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmışlardır. Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmelle gider. Bilim, “**efradımı cami, ağyarımı 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 ve sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir. Bilimin, hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüslü ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülmüştür.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) gerçekleşir. Önce öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonra eğitim gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı geçerli olmalıdır. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Öğrenim, okula ve öğreticilere bağımlı olmaktan kurtulup zengin öğrenme imkânları ile yeni neslin öğrenmeleri daha yüksektir.

İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi statü elde ederek yaşamak için sürekli bir öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacı içindedir. Bilgi toplumunda insanın temel niteliği; zihni yetenekleri ve sosyal becerileridir. Gelecekte bütün kuvvet bilgide alacak ve kuvvet ilmin eline geçecektir. Bu sebeple, çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerekir.

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve hükme dönüştürme kurumlar için önemlidir. Sade ve nitelikli bilgiye etkin şekilde ulaşarak öğrenme ve bunu faydalı şekilde kullanma becerisini geliştirme bir ihtiyaçtır. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları geliştirme, iletişim teknolojileri ile internette arama motorları marifetiyle daha kolay ve hızlı olmaktadır. İnsanların teknoloji desteği ile kendilerini geliştirmeleri hayat kalitelerini artıracaktır. Bu manada günümüzde önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır.

İşletme becerileri konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere de yer verilmelidir. Bilinçlenmeyle, toplumun yönetim ve sistemleri eleştirmeleri ve artan memnuniyetsizlik sebebiyle güç otoriteleri yeni arayışlara yöneliyor. Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı bir gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniyeye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişime ayak uydurma hızları artıyor. Bu ve benzer konularda Türkiye birçok sorununu kendi yerel imkânlarıyla çözme kapasitesine sahiptir.

Her ilim, disiplin ve düşünce kendi literatürüne has orijinal mefhumları, kelimeleri, üslûbuyla 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 ahlâkı, sosyal sorumluluk, motivasyon, performans, organizasyon geliştirme, zaman yönetimi, iş görüşmeleri ve iş hayatında başarı gibi konuları kavramayı sağlamaktadır. Grup çalışmalarını, iş hayatından kaynaklanan sorunları örnek olaylarla tartışmaları sağlanmalıdır.

Kişisel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu ders materyali, ders notu şeklinde on dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işletme yönetimi, ikinci bölümde; işletmelerde sorun çözme, üçüncü bölümde; organizasyonlarda çatışma ve çatışmanın yönetilmesi, dördüncü bölümde; iletişim, beşinci bölümde; toplantı yönetimi, altıncı bölümde; organizasyonlarda gruplar, yedinci bölümde; organizasyonlarda astlarla ilişkiler, sekizinci bölümde; organizasyonlarda üstlerle ilişkileri, dokuz ve onuncu bölümlerde; işletmecilikte temel teknikler: I-II, on birinci bölümde; insan kaynakları yönetimi, on ikinci bölümde, örnek olay metodu ve örnekleri, on üçüncü bölümde; iş ahlâkı ve on dördüncü bölümde; sosyal sorumluluk konuları incelenmektedir.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
1. İŞLETME YÖNETİMİ	6
1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimleri.....	6
1.2. İşletme Kavramı	11
1.3. İşletmenin İşlevleri	15
1.4. İşletme Yönetimi	16
1.5. Yönetimin Temel İşlevleri.....	18
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	19
2. İŞLETMELERDE SORUN VE SORUN ÇÖZME	20
2.1. İşletmede Sorun.....	20
2.2. Kurumsal Sorunların Sebepleri.....	20
2.2.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar	21
2.2.2. İnsan Kaynaklarından Ortaya Çıkan Sorunlar	21
2.2.3. Mali Yetersizlikten Kaynaklanan Sorunlar	21
2.2.4. İletişim Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar	22
2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri.....	22
2.4. Organizasyonlarda Sorun Çözme Süreci.....	23
2.5. Organizasyon İçi Güç Mücadeleleri.....	24
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	27
3. KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ	28
3.1. Çatışma Kavramı.....	28
3.2. Kurumsal Çatışma.....	28
3.3. Kurumsal Çatışma Türleri.....	30
3.3.1. Sosyal ve Psikolojik Açından Kurumsal Çatışma Türleri	30
3.3.2. Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri.....	31
3.3.3. Düzeyleri Yönünden Çatışma Türleri.....	31
3.3.4. Kurum Yapısı İçindeki Yeri Göre Çatışma Türleri	31
3.3.5. Kurum İçi Çatışma Türleri	32
3.3.6. Çatışma Öncesi Şartlara Göre Çatışma Türleri	32
3.4. Çatışmanın Kurumlara Sağlayacağı Fayda ve Zararlar.....	33
3.5. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi	33
3.6. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı	34
3.7. Çatışmanın Çözümünde Liderliğin Rolü.....	35
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	36
4. İLETİŞİM İŞLEVİ	37
4.1. İletişim Sistemi	37
4.2. İletişimin Unsurları.....	37
4.3. Kurumsal İletişim.....	38
4.4. Kurumsal İletişimin İşleyiş Şekilleri.....	39
4.4.1. Formel İletişim ve İletişim Kanalları	39
4.4.2. İnfomal İletişim ve İletişim Kanalları.....	39
4.5. İletişimi Engelleyen Faktörler	40
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	40
5. TOPLANTI YÖNETİMİ	41
5.1. Toplantı Yönetimi.....	41
5.2. Toplantıya Duyulan İhtiyacın Sebepleri.....	41
5.3. Toplantı Türleri	41
5.4. Toplantılarda Verimlilik	42
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	43
6. ORGANİZASYONDA GRUPLAR	44
6.1. Organizasyonlarda Gruplar.....	44
6.2. Grupların Temel Özellikleri	44
6.3. Grupların Temel İşlevleri.....	44
6.4. Kişilerin Gruplara Katılma Sebepleri.....	45
6.5. Grupların Organizasyonlara Etkileri.....	45
6.6. Grup Türleri.....	45

6.6.1. Temel Gruplar	46
6.6.2. Birincil ve İkincil Gruplar.....	46
6.6.3. Üyelik Grupları ve Referans Grupları	46
6.6.4. Resmi Gruplar ve Resmi Olmayan Gruplar	46
6.7. Grup Normları ve Grup Dinamiği	47
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları.....	48
7. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLERİ.....	49
7.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler.....	49
7.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri.....	49
7.2.1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama.....	49
7.2.2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklim ve Kültürü Oluşturma	49
7.2.3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi.....	50
7.2.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi.....	51
7.2.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim	51
7.3. Astların Üstlerle Başarılı Olma Yöntemleri.....	53
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları	54
8. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER.....	55
8.1. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler	55
8.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkilerin Sürdürülüş Şekilleri	55
8.2.1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar	55
8.2.2. Üstlerde Güç ve Yetki	56
8.2.3. Organizasyon Kurallarına Uyma	58
8.2.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması	58
8.3. Organizasyonlarda Disiplin	58
8.3.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri	58
8.3.2. Organizasyonlarda Cezalandırma	59
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları	59
9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER-I.....	61
9.1. Yönetimde Karar Verme	61
9.2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi	62
9.3. Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İnovasyon.....	68
9.4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar	70
9.5. Kendi Kendine Yönetim	72
9.6. Zaman Yönetimi.....	74
9.7. Stres Yönetimi.....	76
9.8. Stratejik Yönetim.....	77
9.9. Kriz Yönetimi	78
9.10. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi	79
9.11. Elektronik Dönüşüm ve Siber Güvenlik	81
9.12. Organizasyonlar Arası Kıyaslama	87
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları	87
10. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II.....	89
10.1. Etkili ve Güzel Konuşma.....	89
10.2. İş Görüşmesi	90
10.3. Organizasyonlarda Küçülme.....	95
10.4. Sinerjik Yönetim	96
10.5. Globalleşme Yönetimi	97
10.6. Başarı ve Kişisel Gelişim	101
10.7. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri	108
10.8. Kurumsal Bağlılık.....	110
10.9. İş Hayatında Psikolojik Dayanıklılık Eğitimi	111
10.10. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi	112
EK: Başarılı Bir İş Görüşmesi İçin	115
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	116
11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	118
11.1. İnsan Kaynakları Planlaması	118
11.1.1. İş Analizi	118

11.1.2. İş Tanımı.....	119
11.1.3. İş Gereklilerinin Belirlenmesi	119
11.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti	119
11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu	120
11.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi.....	120
11.3.1. İşe Alma	120
11.3.2. Oryantasyon	122
11.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme.....	123
11.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü	129
11.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme	131
11.3.6. Kariyer Yönetimi.....	133
11.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği.....	134
11.3.8. İşçi Sendikaları	134
11.3.9. Çalışanların Motivasyonu	135
11.3.10. Mobbing	135
11.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu.....	137
11.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü	137
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları	137
12. ÖRNEK OLAY METODU VE OLAY ÖRNEKLERİ.....	138
12.1. Örnek Olay Metodu.....	138
12.2. Mesleki Eğitimler ve Örnek Olay Çalışmasının Ana Hatları	139
12.3. Örnek Olaylar	140
Örnek Olay- 1 / Müşteri Memnuniyeti.....	140
Örnek Olay- 2 / Güzel Hizmeti Yok Eden Kötü Davranış	140
Örnek Olay-3 / Müşteri Kaçıran Bir Hizmet Örneği.....	140
Örnek Olay- 4 / Kırmızı Bir Kravatla Başlayan Dostluk.....	141
Örnek Olay-5 / Hediye Köpek Maması	142
Örnek Olay- 6 / Niyazi Duman	143
Örnek Olay- 7 / Panda.....	143
Örnek Olay- 8 / Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları.....	143
Örnek Olay-9 / Geciken Hizmetin Düşündürdükleri	144
Örnek Olay-10 / Klima Depolaması	144
Örnek Olay-11 / Kampanya Yönetimi	145
Örnek Olay-12 / Örnek Bir Pansiyon	146
Örnek Olay-13 / Depo Bilgi Sistemi.....	146
Örnek Olay-14 / Tamir ve Bakım.....	146
Örnek Olay-15 / UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş.....	147
Örnek Olay-16 / İşsiz Temizlikçi	147
Örnek Olay-17 / Pazarlama ve Kadın Hakları.....	147
Örnek Olay-18 / “Neden?” Diye Sormak	148
Örnek Olay-19 / Bir X Marka Macerası.....	148
13. İŞ AHLAKI.....	150
13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar.....	150
13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları	150
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi.....	152
13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi.....	153
13.5. Değerler Eğitimi ve Toplumsal Yozlaşma.....	154
13.6. Güzel Ahlak	156
13.7. İş Ahlakı.....	157
13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri.....	158
13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri	159
13.10. Yönetim Ahlakı	162
13.11. Ahi Ahlakı	165
1.12. Global Ahlaki Sorumluluklar	165
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	169
14. SOSYAL SORUMLULUK.....	171
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	171

14.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları	171
14.3. Kurumların Sosyal Sorumluluk Alanları.....	172
14.4. Global Sosyal Sorumluluk.....	174
14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler	175
14.6. Sosyal Medya Sorumlulukları	177
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	179
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	180

1. İŞLETME YÖNETİMİ

1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimleri

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine münhasır kanunlarını bulmaya çalışırken Avrupa'nın ilmi, iktisadi ve sosyal tarihini tek ve evrensel olarak kabul ettiler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişir. İnsanlar hayatını devam ettirmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletlerde birbirine muhtaçtır. Ülkeler hedeflerine ulaşmak için diğer ülkelerle maddi, manevi değer alış-verişinde bulunurlar. İnsanlığın ortak meselesi; cehalet, zaruret ve ihtilaftır, bunun ilacı; marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya, din gibi farklılıklar insanların birbirini tanıması, sulh içinde dünya kaynaklarını adil kullanımı için bir fırsattır. Dünya kaynakları tüm insanlığın müşterek servetidir, hiçbir güç bu kaynakları istediği gibi tasarrufta bulunamaz.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyerek gelmiştir. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruyarak hayatiyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakarlık, yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür. Geleceğin getireceği zorluklar demokrasi ve bilim hürriyeti ile aşılabılır.

Zihin gücü ile dünyayı imar eden insan, yaşadığı dünyadan etkilenir. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gırmata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Avrupa, İslam medeniyetinden önemli oranda istifade ederek gelişmiştir. Böylece tarihte kültür ve medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma hukukuna ve Yunan felsefesine dayanır. Üretim ve tüketim sistemini de belirleyen medeniyetin geliştirdiği kültürler birbirleriyle etkileşim içindedir.

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. **Medeniyet** ise kültürün gelişmesiyle oluşan, tüm insanlığa hitap eden, insanların fizyolojik, manevi ve ahlaki ihtiyaçlarını karşılayan evrensel nitelikli esaslardır.

Yakın ve Uzak Doğu'nun kültür, dil ve halklarının incelendiği Batı merkezli Oryantalizm (Şarkiyatçılık) araştırmalarında Avrupa ve Asya medeniyet, kültür kıyaslamaları yapılmıştır.

Doğu medeniyetinin temel esasları:

1. Dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir yapıdadır.
2. İnsanı doğuştan hür kabul eder ve hürriyeti temel hak olarak görür.
3. İlmi temelli bir medeniyettir ve insanı ilme teşvik eder.
4. Çok kültürlü ve çok hukukludur.
5. Kamucudur, yardımlaşmayı ve imeceyi esas alır.
6. Çevrecidir ve faaliyetlerinde çevreyi dikkate alır.
7. İnsanı merkeze alır ve çevresiyle uyumlu olmayı esas alır.
9. Evrensel değerleri benimseyen barışçı bir anlayışı yansıtır.
9. Kanaati esas alır, iktisadi faaliyetlerinde diğer insanları ve diğer canlıları gözetir.
10. Ahlaki ve insani değerleri eğitimle gelen nesillere aktarır.

Batı Medeniyetinin temel esasları:

1. Batı medeniyeti kuvvete dayanır.
2. Ana hedefi menfaattir ve hayatta 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, bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir.
7. Tek kültürlü tek hukuklu ve diğer toplumlar değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşünür, sistem kurar ve sistemli yaşar. "Doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir."

Medeniyetler arası farklılıklar bir çatışma sebebi değil, medeniyetler arası diyalog, anlaşma ve sentezleme esas olmalıdır. Batı'yı insanlığa faydalı faaliyetler yürüten, değerlerini Hristiyanlık hakiki dininden alan 1. Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren 2. Avrupa'yı birbirinden ayırmak gerekir.

En az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim bütün topluluklar için farklı iki yoldan gelişmiş; birincisi, klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre, toprak beyleri kendi denetimindeki toprağın sahibi olmalarıyla buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm olarak ifade edilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur.

İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumlarıdır. Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Bu durum diğer yapıları da farklılaştırmıştır.

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 üretmek toplumlara kabul ettirip varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen, doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz gören kapitalizmin sömürsünü engellemek için 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 gerek; fikri, siyasi, ekonomik altyapı ve işleyişi, gerekse toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzluklarla dolu bir sistemdir. Asya'nın kapitalizmi milli 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 sürdüreceği ve fitratına en uygun olan ekonomik sistemi kuracaktır.

Kanaat ekonomisi; hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfi engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve pratik kuralları belirten ekonomik bir sistemdir.

Asya toplumu olan Osmanlı Devleti kanaat ekonomik sisteminde kabul edilen insan tipi "homo-İslamicus (İslami insan)", Avrupa kapitalist ekonomik sistemde ise "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Bu farklı iki sistemin temel varsayım ve özellikleri birbirinden farklıdır.

Kapitalizm, Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan, kapitale (anamal-anapara-sermaye) dayalı materyalist (maddeci) bir tekelci ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibariyle materyalist olduğundan toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir. Kanaat ekonomisi ise temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan ve Asya toplumunda gelişen bir ekonomik sistemdir. İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır.

İslam'da sosyal güvenliği sağlayan ve uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitr, adak (nezir), fidye ve kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

Hükümdarın yetkilerinin anayasa ve seçimle gelen milletvekillerinin oluşturduğu meclis tarafından kısıtlandığı ve yasamanın hükümdar fermanı ile değil, parlamento ile yapıldığı yönetim şekli olan meşrutiyet 1215'de İngiltere'de 'Magna Carta' ile başlar, 1789 Fransız Devrimi sonrası 1830 Fransa'da ve 1876'da 'Kanun-i Esasi (Anayasa)'nin ilânı 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 dönemi 1876'da anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyet ilan edilir ve 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı sonrası 1878'de Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. Anayasa 29 sene askıdan sonra 23.07.1908'de II. Meşrutiyetin ilanı ile tekrar anayasal düzene ve Ağustos 1908'den itibaren 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'da Meclis-i Mebusan'ı kapattı. Aynı milletvekilleri Ankara'ya gelerek 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi tekrar oluşturuldu.

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 çıkarır, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Ümitsiz insanlar, nemelazımcılıkla şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine tutarak müstemleke haline gelirler.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaları sömürmek isteyenler bunların modern ve kadim akademik bilgilerini de elde ederek yeni sömürü teknikleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletler arasına ihtilaf sokmak,
2. Din, inanç, mezhep ve meşrep farklılıklarını kullanma,
3. İrk ve dil farklılıklarını kullanmak,
4. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde aşırı borçlandırarak her açıdan kendilerine bağımlı hale getirmek,
5. Demokrasi ve hürriyetlerin gelişmesini engellemek,
6. Gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek,
7. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak,
8. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak.

Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem katma, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri ve 'hilal ve haç' mücadelesi gibi semboller üzerinden ideoloji kuranların aslında çok iyi kurgulanmış herhangi bir merkezleri

olmadığı gibi metafizik yanları da yoktur. Bu gizemleri çözmeye çalışanlar, bu gizeme daha fazla gizem katarak bilmeden onların değirmenine su taşırlar. İki süper güç olan 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 sofistike (karmaşık) diplomasiyle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır.

Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler:

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi ve manevi değerlere köprü olması.
2. İlk Çağ'dan günümüze kadar birçok uygarlığa beşiklik etmesi ve merkez olması.
3. Anadolu hinterlandı, jeopolitik ve jeostratejik bir değere sahip olması.
4. Zengin hammadde ve enerji kaynaklarına sahip olması.
5. Rusya'nın, Slav ırkını hâkimiyetine alma siyaseti Panislavizm Akdeniz'e inme ideali Anadolu'dan geçiyor olması.
6. Çin'den başlayıp Avrupa'ya uzanan İpek Yolu; doğu-batı arası bilim, din, kültür ve orduların akışı Anadolu'dan sağlanması.
7. Hindistan'dan başlayıp İran, Irak, Suriye, Kızıldeniz, Süveyş ve İskenderiye'ye ulaşan Baharat Yolu Anadolu çeperindedir.
8. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaat edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri Anadolu'da olması.
9. Anadolu'yu kapsayan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u fethi, Bizans'ın yıkılışı Yunanistan'ın Bizans'ı geri getirme ideolojisi.
10. Anadolu coğrafyası üzerinde Ermenilerin Büyük Ermenistan hayalleri.
11. Avrupa'nın Malazgirt Zaferi (1071) ile Anadolu'ya yerleşen Müslümanları buradan sürme idealleri.
12. Avrupa, Endülüs Emevi (756-103 / Ben-i Ahmer:1230-1492) Devleti gibi Anadolu'yu yeniden alma idealleri.

Osmanlı Devleti, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistler arasında gizli bir planla paylaşımı sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu olarak girmiştir. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiye süreci tamamlanmış ve güney sınırımızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sebeplerle başarılarını sürdürmediler. Miladi 632-661 yılları arası İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin dönemindeki mutlak hürriyet ve adalet dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelmesi ve bunun zaman içinde yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Frenk illeti (hastalığı) ırkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat vermiştir. Temsil gücü yüksek ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Osmanlı Devleti (Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye) uhdesinde olması, bu coğrafyayı sömürmek isteyen ülkelerin her zaman hedefi olmuştur. Mütteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemediklerini yeni entrikalarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhep temelli teşkilatların kurulmasına öncülük ederek, bir nevi; idari olarak yıkılan Osmanlıyı halklar nezdinde de parçalamaya çalışıyorlar. I. Dünya Savaşı sonrası haritalar üzerinden Ortadoğu'nun paylaşımı ile yaşanan olaylar bunu net gösteriyor.

İngiliz tarihçi Arnold Joseph Toynbee (1889-1975: "Güney Müslümanlığı, Eşarilik (Fas'tan Arabistan'a) bizim için tehlike olmaktan çıkmıştır. Bir şeyh satın alır, hepsini yönetirsiniz. Bizim için Kuzey Müslümanlığı, Maturidilik (İstanbul'dan Buhara'ya Türk bölgesi) tehlikelidir. Bunlar, bilimle barışık; akıl ve kalp dengesini kurdukları için yönetilmesi (sömürmek) zor diyerek Anadolu'ya dair niyetlerini belirtmiş. Türk Din bilgini Matürîdî'nin, Hanefî Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam'ın düşüncesini izleyen ve açtığı yoldan yürüyüp, akli ön plâna alarak geliştirdiği Matürîdîlik, İslam dini itikad mezhebidir. Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya ülkelerinde yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Beştaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Geyikli Baba, Evliya Çelebi, Akşemseddin Hazretleri gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncüleridir. Bunların gayretleriyle sosyal ve kültürel birliktelikle toplumu bilinçlendirerek Anadolu kültürünün kökleşmesini sağlamışlardır.

Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

1. Adalet: Hakka, hukuka uygunluk, hakkı, hukuku gözetme, yerine getirme ve doğruluktur. Hukuki düzenlemeler, kanunlar, insan şahsiyetini koruma, toplum düzenini sağlamaya dönük din, dil, ırk, cinsiyet ve ülke gözetmeden insanlara eşit davranmaktır.

2. Emanet: Eminlik, istikamet üstünde bulunmak, birisine korunması için teslim edilen şeydir. Doğu medeniyetinde emanet, hizmet makamları, kamu malları, milli ve milletlerarası anlaşmalar gibi korunması istenen maddi ve manevi bir sorumluluktur.

3. Liyakat: Lâyık olma, uygunluk, yeterlilik ve yetenek demektir. İslam medeniyetinde bir yönetici, liyakat sıfatını alabilmek için ilim, takva, idari kabiliyet, güzel ahlak ve adalet duygusuna sahip olması gerekir.

4. Meşruiyet: Hukuka, kanuna, genel ahlaka, töreye vb. uygunluk, geçerlilik demektir. İslam medeniyetinde meşruiyet, dinî, ahlaki ve hukuki açıdan dinin onayladığı düzenlemelerdir.

5. İstisare: Yönetimde işlerin karşılıklı görüş alışverişi içerisinde danışılarak karara bağlanması ve yürütülmesidir. Yönetenle yönetilenin interaktif, katılımcı şekilde buldukları modern demokratik yönetim yaklaşımı olan yönetişimin uygulanmasıdır.

Bor ve Toryum madenleri gibi geleceğin yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, bölgenin önemini artırmıştır. Dünyanın ilk merkezi ve kadim din ve medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kut'ül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6. ordusu ile bozguna uğratması sonrası 16 Mayıs 1916'da Ruslarında mutabakatıyla İngiltere ve Fransa arasında kurnazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu haritası çizilmişti. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu 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.

Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. asır başında ilmi, teknolojik, siyasi ve ekonomik merkez iken bu Avrupa ve

Atlantik'in diğer bölümlerine kaydı, burada yeni bir sistem kuruldu. İnsanlık ilk kez bu yeni kapitalist sistemle karşı karşıya kaldı. Sürekli gelişip yayılan kapitalizm, dünyayı sömürmeyi sürdürmektedir.

Osmanlı ekonomisinin temeli olan ziraatta 17. yy. başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Kuraklık, sel, isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştu. Hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18.yy'dan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin üretimi önem kazandı. Avrupa'nın zirai ürün ihtiyacı artınca Osmanlı **geçimlik** düzeyde üretimden **pazar ekonomisinin** ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyine geçmiştir. Vergi toplamada iltizam (devlet gelirleri (vergi) bir kısmı belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanma) usulü uygulandı. Çıkarılan madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Osman Bey zamanında Bilecik'in fethi ile ilk demir madeni işletilmişti. Üretimi el emeğine dayanan; Ankara'da sof (sert ince yünlü kumaş), Bursa'da İpekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince sık dokunmuş yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yünün dövülmesi ile yapılan kalın ve kaba kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik (debbaglık) yaygındı. Savaş araç ve gereçlerini üretmek için imalathaneler kurulmuştu. Bu üretim ülke ihtiyaçlarını karşılarken, gelişme ve sanayileşme takip edilemediği için geri kaldı.

Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri:

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi.
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 hakimiyet 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 yabancılara eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın 1854'te başlayıp artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.
9. Osmanlı coğrafyanın sahip olduğu potansiyelin yeteri kadar harekete geçirilip değerlendirilememesi.

Devlet desteği ile gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette avantajlıdır. Devletlerarası hukuk ve kurallar zayıf ülkelerin aleyhine işleten güçlü devletler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi milletlerarası yapılara hakimiyetleriyle lehlerine kararlar çıkarmaktalar. Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları artmaktadır. Güç savaşları, derin yapıların algı operasyonları, ört-bas medyası ile gerçekler örtülmekte ve insanlar doğru bilgilerden mahrum edilmektedir. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplumu kontrol için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturup illegal teşkilatlarla isteklerine ulaşıyorlar. Dünyayı kollama ve kolaçan etmede, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek sömürüye devam ediyorlar. O insanların ellerine sosyal ve teknolojik yeni oyuncaklar vererek, uyutuyorlar.

Siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, refah devleti anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınma, sosyal barışı, adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplumu geliştirmektedir.

Sosyal devlet, vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat düzeylerini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri gidermek için tedbirler alarak sosyal güvenliklerini sağlayan bir yönetim anlayışı ve şeklidir. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız ve şartsız olarak, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir.

Toplumların ekonomik gelişimi yatırımla kurulan sanayileşme ile gerçekleşir. **Yatırım**, belirli bir getiri için, alternatif maliyetleri ve risk faktörlerini de göze alarak belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlamasıdır. **Sanayileşme** ise üretimde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantıkî bölümlere ayrılıp seri üretime geçilmesini ifade eder. Bir ülkedeki iktisadi faaliyetlerin ağırlığının sanayi kesimine kayması, millî gelir içinde sanayi kesiminin payının nispi artışı sanayileşmeyi gösterir.

Bir ülkenin gelişimi, milli hasıladaki reel artışı, ekonomideki yapısal değişimi, sosyal, kültürel ve siyasi değişimleri içerir. **Gelişme**, belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ile birlikte, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayış gelişimi, ürünlerin kalite yükselmesini ifade eden büyümeyi de kapsayan kavramdır. **Büyüme** ise sermaye, emek, teknoloji gibi ekonominin temel verilerinde, kişi başına bir yıldan diğer yıla daha yüksek bir reel gelir sağlayacak artışları ifade eder. Temel ekonomik verilerdeki artışlar ülkede kişi başına reel gelirden sürekli bir yükselmeye sebep oluyorsa ülke ekonomisi büyümüş demektir. Büyüme, ekonominin, ölçülebilir verilerindeki artışla ekonominin gövdesi ile büyümesidir. Gelişme ve büyümeyi içine alan kalkınma, gelişmekte olan ülkeler için vatandaşların refahı ve ülkenin gelişmişliği açısından önemlidir.

Bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ve milli gelirdeki artışla birlikte, ekonomideki bilgi, yetenek ve kalite anlayışın gelişimi, ekonomik yapıda sanayi ve hizmetler sektörü lehine değişim, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmelere **kalkınma** denir. **Sürdürülebilir kalkınma** ise insan ve tabiat arasında denge kurup kaynakları koruyarak, bilinçli kullanımını sağlayıp ihtiyaçları karşılama, kalkınmayı sağlayacak şekilde mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarını planlamadır.

İlmi ve teknolojik gelişimiyle ülkeler arası hızlı bilgi, sermaye ve tecrübe akışı, her yeni gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, aynı zamanda dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke ve organizasyon yönetimleri yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. 19. asır "**sanayi toplumu**", 20. asır "**bilgi toplumu**", 21. asır ise "**bilgi ötesi toplum**" u yansıtır.

Avrupa gelişiminde, Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata da kurulan üniversitelerin ilim ışıkları ile İslam medeniyetinden istifade etmiş. İnsanlığın bu ortak mirasını ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanıp buna uyan bir tarih yazmıştır. Coğrafi darlığı, buna mukabil nüfus yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu sömürge arayışlarına yönelmiştir. Sanayileşme de gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânlarını elde ederek, bu güçle diğer kültür ve medeniyetleri gasp etti.

Gücün, servet ve iktidar olarak iki temel kaynağından serveti piyasadan, iktidarı ise demokrasiden elde eden Avrupa gelişimini sürdürmektedir.

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'de ikiye ayrıldı, Batı Roma İmparatorluğu 476'da yıkıldı, (3) Feodal yönetim ortaya çıktı, (4) İlkçağ bitti Ortaçağ başladı.

2. Rönesans (yeniden doğuş) hareketleri: İspanya'da 10.yy. Endülüs ve Palermo İslam medeniyeti ve Kurtuba şehrinde Müslümanların üniversitelerinde okuyan öğrencilerin, 1200'lerden sonra 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 madenler Avrupa'ya taşınarak ticaretin canlanması ve sermaye birikimiyle sanayileşme sağlandı. Çin ve Hindistan'dan Avrupa'ya gelen ürünlerin güzergâhı; İpek ve Baharat Yollarına Müslümanların hakimiyeti, bu yola alternatif yeni yol arayışı, doğunun zenginliğini elde etme isteği, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşiflerde Bartelmi Diaz Afrika'nın en 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'de 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 ve Japonya ve ardından dünyaya yayılmıştır.

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

7. Sömürgecilik ve Merkantilizm: Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik yansımalarıyla coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizm dönemi başladı. Bu dönem egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma süreci merkantilizmi gündeme getirdi. **Merkantilizm;** 16., yy, Batı Avrupa'da başlayan ekonomik teoriye göre bir milletin refahı anaparanın miktarına bağlıdır. Ekonomik servet, devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarıyla temsil ettiği için devlet, ekonomide korumacı rolle ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrindeki 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: Endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl, endüstri 4.0'ın uygulamaları 2005'te, 2020'lerde endüstri 5.0'la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır. Avrupa'da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunlarını peşinden getirirken, fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir antitez olan sosyalizmi çıkarıyor. **Kapitalizm**, özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı liberal demokratik 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. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomi üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflamasıyla sistemden sapmalar sonucu 1990'larda SSCB'nin dağıldı ve sistem kapitalizme geçti.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratan, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişmelerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

Toplumların geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması,
2. Dini ve ahlaki değerlerden uzaklaşma,
3. Adalet ve emniyetin zaafa uğraması,
4. Aile hayatının dejenere olması ve kurumlara güvenin sarsılması,
5. Bilime, teknolojiye ve sanata gereken önemin verilmeyişi,
6. Toplumun kültür erozyonuna maruz kalması, değişim ve dönüşüm tuzağına düşerek asimile olması,
7. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti fikrini insanlara empoze ile yaygınlaştırılması,

8. Toplumsal duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi,
9. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi.

Dünyadaki farklı ekonomik uygulama ve tecrübeler, arayış içindeki ekonomilere, Doğu Asya ülkelerindeki devlete sorumluluk yükleyen ekonomik kalkınma modelleri iyi bir örnektir. Avrupa devletleri ekonomik bir birlik oluşturma ve bu gücü siyasi alanda avantaja çevirme fikrinin temeli 1800'lere dayanır. Roma Antlaşması'yla 1957'de kurulan **Avrupa Ekonomik Topluluğu** peşinden siyasi birliği getirdi ve **AB** olarak organize oldu. Türkiye, 1959'da AB'ye girmek için başvuruda bulundu. Üyelik, 1963 Ankara Anlaşması (ortaklık anlaşması) ile müracaat edildi, 1987'de tam üyeliğe başvuruldu, 1999'da aday ülke kabul edildi. Kriterleri (Kopenhag) demokrasi, hukuk, barış ve medeniyet olan AB'ye 2005'te tam üyelik için müzakere başladı.

Türkiye, sosyal ve ekonomik gelişimi açısından ortaya bir perspektif koyarak topluma geleceğe dönük misyon ve buna ulaşacak bir vizyon benimsetmesi gerekir. Geçmişte, Anadolu merkezli evrensel değerler çerçevesinde kurup gelişen sosyal ve ekonomik kalkınma altı asır boyunca çevre ülkelere olumlu katkılarla sürdürmüştür.

Osmanlı Devleti'ni 6 asır ayakta tutan temel değerler:

1. İtaat, hürmet ve gayret,
2. Adalet ve hoşgörü; zulmün, zalimin karşısında, mazlumun yanında olması,
3. Liyakat ve maharet,
4. İnsanı yaşat ki devlet yaşasın anlayışı,
5. Dayanışma, yardımlaşma ve imha değil inşa edici yaklaşım,
6. Gelişmiş idarî yapının herkesi kucaklaması,
7. İrk değil din birliği anlayışı,
8. Her kültür, dil, din ve millete hoşgörüsü,
9. İyiliği emretme ve kötülükten sakındırma anlayışı.

Bu coğrafyanın insanları bu değerleri günümüzün gelişen şartlarına bağlı yeniden revize ederek ve global evrensel değerleri de benimseyerek tekrar bir sosyal ve ekonomik kalkınmayı başarabilir.

Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:

1. Coğrafyası tarıma müsait olması sebebiyle 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. Üretim ekonomisini esas alarak katma değeri yüksek teknolojik ürünlere yoğunlaşmalı,
5. Stratejik ürünlerde dışa bağımlılığı azaltan ithal ikamesine dayalı üretime yönelmeli,
6. Adaleti esas tutup çalışma emniyetini sağlamalı,
7. Kurumlara olan güveni artırarak demokratik sistemi tüm kurum ve kuralları ile yerleştirmeli,
8. Kalkınma için gerekli olan teknoloji ve sermayeye güvenli bir liman sağlamalı,
9. Lüks tüketim ve israftan uzaklaşp, tasarrufları yatırıma yönlendirmeli,
10. Stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için duruma göre; sert, yumuşak veya akıllı güç kullanılmalı,
11. Dış politika çeşitliliği, sağduyulu üslup, birden fazla iş birliği, esnek, sakın kamu diplomasisi uygulanmalı,
12. İhtiyaçların getirdiği ittifaklar, arka kapı diplomasisi, kıta sahanlığı, münhasır ekonomik alan, denge siyasetine bağlı diplomasi; "Bekle gör, zamanı gelince vur." ve "Düşmanı sık değişenin dostluğuna güven olmaz." anlayışını dikkate almalı,
13. Diplomatik gücün askeri güç ile desteklenmesinin sağlanması. "Böl parçala yönet / yut",
14. Çok dinli, çok kültürlü, çok hukuklu ve çok dilli bir coğrafyada birlikte yaşama kültürünü geliştirmeli.

Maziden kopmadan, tarihine bağlı, yeni hale, yeni gelişmelere, zamanın şartlarına uygun, misyon ve vizyon sahibi, geleceğin emanet edileceği, yaşadığı yeri, dünyayı tanıyıp varlığını sürdürecektir, stratejiler geliştirebilen nesiller yetiştirilmesi en önemli meseledir. Tarih, geleceği inşa etmek için kullanılacak bilgi kaynağıdır. Siyaset, coğrafya, din ve tarihle iç içe olan ekonomi; insanların hayatını devam ettirebilmeleri için üretim, bölüşüm, tabi kaynaklar, gelir ve ekolojiyi dikkate alarak gerçekleştirir.

Bölge ülkesi, oyun bozan ve oyun kuran ülke olarak ilerleme ekonomik ve sosyal gelişmeyle olur. Türkiye AB ile ilişkilerini geliştirmek, sanayisini uyumlu hale getirerek üyelik sürecini tamamlamalıdır.

1.2. İşletme Kavramı

İşletmelerin ortaya çıkış ve kuruluşunun temel sebebi, insan ihtiyaçları ve onun karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr sağlamaktır. İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünce veya varlığın işlenmesi ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi gibi nedenlerle işletme kurmaya yönelirler.

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 mükemmel yiyecek, giyeceğe ve eve ihtiyaç duyarak gelmektedir. Bu ihtiyaçlar toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak sürekli çeşitlenerek artmakta, işletmeler de bu ürünlerle karşılamaya çalışmaktadırlar.

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, kıt kaynakların üretimi, değişimi, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır. İşletme, bir ekonomi bilimi olarak, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler olarak ayrılabilir. İşletmelerin kâr amacı gütmesi temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı amaçları da bulunmaktadır.

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 faaliyette bulunması işletme gerçeğini değiştirmez. İşletme ismi verilen ekonomik birimin faydalı bir ürün ortaya koyması istenir. Ayakkabı boyacılığında otomobil fabrikasına kadar, değişik tür, nitelik ve büyüklükte ekonomik birimler birer işletme olarak görülür. Günlük hayatta işletme kavramı yerine; **'teşebbüs'**, **'müessesese'**, **'ticaret hane'**, **'firma'**, **'şirket'**, **'organizasyon'**, **'fabrika'**, **'üretim sistemi'**, **'ekonomik birim'** ve **'işyeri'** gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

İşletmenin hedefi insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulup faaliyette bulunmak suretiyle hizmettir. İşletmelerin temel kuruluş sebebi insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. Bu noktada, insanları işletme kurmaya yönelten sebepler ise; (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi ve (7) topluma hizmet ve sosyal mesuliyet 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.

İşletme ile ilgili yakın kavramlar:

- 1. İş:** Bir fayda oluşturmak için girişilen ve insanın gelir elde etmek için yaptığı bedeni ve fikri çabadır.
- 2. Meslek:** Tecrübe veya çıraklık eğitimiyle kazanılan ve kişinin hayatını sürdürmek, geçimini sağlamak için yaptığı kuralları belirlenmiş sürekli bir işi ifade eder.
- 3. Üretim:** İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir.
- 4. Üretim faktörleri:** Üretimin gerçekleşebilmesi için girdi olarak kullanılması gereken; emek, sermaye, girişimci ve üretim yönetimi unsurlarına denir.
- 5. Kâr:** Bir işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği gelirler ile bu gelirleri elde etmek için katlanmak durumunda olduğu giderler arasındaki olumlu farktır.
- 6. 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.
- 7. Ekonomi:** Üretim, dağıtım ve bölüşümle ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız insan ihtiyaçlarını, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayan teori ve yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir.
- 8. Ekonomik olay:** İnsanın para ile karşılanan ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetlerdir.
- 9. Ürün:** Fizikî ve zihni çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak için üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtalarıdır. **Ekonomik ürün;** insan ihtiyaçlarını karşılama özelliğine sahip, çevrede kıt veya sınırlı olan, karşılığı para ile ifade edilen ve işletme faaliyetlerine konu olan ürünlerdir. **Serbest ürün;** evrende bol miktarda bulunan ve bir çaba harcamadan insan ihtiyacını karşılayan ürünler.
- 10. Personel:** Bir kurumda en üst yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanlar.
- 11. Ticaret:** Ürünleri belli bir ücret karşılığı nihai kullanıcıya ulaştıran alım-satım faaliyetleridir.
- 12. Ticarileştirme:** Üretilen ancak alım satımı henüz olmayan bir ürünün alım-satımına konu olacak şekilde değerinin serbestçe belirlenmesi ve fırsat eşitliğinin oluşturulmasıdır.
- 13. Tacir:** Alım-satım işiyle işgal eden, bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi namına işleten kişidir.
- 14. Sektör:** Farklı faaliyetlerin müşterek özellikler taşıyan alt birimlerinin, belli ölçülere göre tasnifidir.
- 15. Mübadele (değişim):** Mal, hizmet, üretim faktörlerinin iktisadi karar birimleri arasında değişimidir.
- 16. Fayda:** Üretilen mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama, tatmin etme özelliğine ve düzeyine denir.
- 17. İhtiyaç:** İnsan hayatının devamı için muhtaç olduğu maddi, manevi şeyler, organizmanın duyduğu bir eksiklikle karşılanma isteği uyandıran, karşılanmadığında acı ve sıkıntı; karşılandığında ise tatmin hissiyle mutluluk veren psikolojik bir duygu, ekonomik ve biyolojik bir olaydır.

Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için; ihtiyaçları karşılayacak ürünleri üretebilmek / pazarlayabilmek ve üretimi sürdürmede üretim faktörlerini verimli ve uyumlu şekilde organize edebilmelidir. İnsanların hayat kalitelerini yükseltmeye dönük ürünler üretme gayretiyle faaliyet yürüten işletmelerin birtakım özellikleri vardır. Gelişen sosyal ve ekonomik şartlar, işletmelerin ekonomik birim olma yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

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 dâhilinde 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.
- Klasik ekonomi ve işletme bilgileri, kapitalist ekonomik sistemi anlamada yetersiz kalması sebebiyle ekonomi ve işletme konularına, mutlaka gelişen dünya şartlarında yenilikçi yaklaşım 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 ilişki 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 sürdürebilmek için gerekli olan hür türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli sürelerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar. **İşletme çevresi**, işletme dışında kalan her şey olarak ifade edilir.

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 sürdürebilmek 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.

Üretim faktörleri, ürünlerin üretimi için kullanılan kaynaklardır.

Üretim faktörleri, bilinen kadarıyla dünyada sınırlı oluşu sebebiyle kişi, işletme veya ülkeler sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakmaları ahlaki değildir. Tüm canlıların serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü sosyal kargaşayı başlatır. Bunları insanlığın ve diğer tüm canlıların müşterek değeri kabul edip israf etmeden gelecek nesillerin faydasına sunulmalıdır.

Üretim faktörlerinin üretimden aldığı pay / gelirler:

1. Tabii kaynakların aldığı geliri; rant,
2. Emeğin geliri; ücret
3. Sermayenin geliri; faiz,
4. Girişimcinin geliri; kâr

Üretim için girdi olarak kullanılması gereken ve faktör olarak ifade edilen üretim elemanlarını klasik iktisatçılar; **tabii kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken modern iktisatçılar; **tabii kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye en az dört faktörün gerekli olduğunu ifade ederler. İşletmeciler de tabiat faktörünü sermaye faktörü içinde kabul eder ve **üretim yönetimi** diye yeni bir üretim faktörü ilave ederler:

1. Emek: Her işletme üretim elemanlarını (faktörlerini) değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur. Emek, mal ve hizmet üretmek için gerekli temel bir faktör olarak riskleri üstlenmenin haricinde üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliğidir. **Emek**, bir işin yapılması için yapılan çalışma, kişinin bilinçli olarak belli bir hedefe varmak için giriştiği hem çevresini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci olan bedeni ve fikri çabalarını ifade eder.

Endüstriyel uygulamalarda ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanabilir eksenli olan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, uzayda sabitlenmiş veya hareketli manipülatör olarak tabir edilen **endüstriyel robotların** yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz.

İşletmede genel müdürden işçiye kadar, çalışan herkesi içine alan emek faktörü, emek piyasasından sağlanır.

2. Sermaye: Sermaye, işletmenin elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerlerdir. **Sermaye**, kuruluşun elinde bulundurduğu ve üretimde kullanılmak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi bütün maddi varlıklar ile gayri maddi varlıklar olan soyut değerlerin tümüdür.

Sermaye çeşitleri:

1. **Sabit sermaye;** bina, makine, teçhizat, alet ve donanım,
2. **İşletme sermayesi;** dönen varlıklar veya **toplam sermaye** olarak kendi içerisinde sınıflandırılır.
3. **Gayri maddi** (maddi olmayan) **varlıklar;** (1) imtiyaz, (2) lisans, (3) marka (alameti-farika), (4) patent (ihtira beratı), (5) telif hakları, teknik hüner, tecrübe ve bilgiden faydalanma hakkı (know-how) ve (6) işletme (bir imtiyaz hakkı gibi) hakları gibi unsurlardan oluşur.

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

İşletmeler; fizikî sermaye (fabrika, teçhizat, stoklar vb.), finansal sermaye (nakit, yatırımlar, alacaklar vb.) ve entelektüel sermaye olarak üç tip sermaye ile çalışırlar. Beceri, tecrübe ve iletişim temelli, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş, münevver kişi ve işletmenin mevcut ve gelecek başarısını doğrudan etkileyen, sahip olduğu bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi soyut varlıklar **entelektüel sermayeyi** oluşturur. Patentler, entelektüel mülkiyet hakları, ileri teknoloji kaynaklı fikri mülkiyet hakları, telif hakları gibi soyut varlıklara ilave daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddeler entelektüel sermayedir.

3. Girişimci: Girişimci, üretimin gerçekleşmiş için gerekli bir faktör olarak sermayeye sahip olmasa bile, başkasından temin ederek, risk alan, dinamik, yenilikçi, öncü ve bağımsız kararlar alabilen nitelikler taşıyır. **Girişimci**, diğer üretim faktörlerini uygun şekilde bir araya getirerek bir mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatırarak kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir.

Girişimcinin temel özellikleri; (1) girişkenlik ve kararlılık, (2) risk alabilme, (3) çok yönlülük, (4) yenilikçi, (5) ikna kabiliyeti, (6) bağımsızlık, (7) ileri görüşlülük, (8) çalışkanlık ve (9) liderlik yeteneği.

Girişimcinin işlevleri; (1) yeni bir mal veya hizmet 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 tüketicilere bilgi vermek, (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.

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 sebeplerle işletme kurmaya yönelirler. Girişimciyi başarısız kılan sebepler ise güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserliktir.

Girişimcinin izleyeceği yol; (1) iyi bir iş fikri belirlemek, (2) pazarı iyi analiz etmek, (3) işin sürdürülebilir olduğundan emin olunmalı, (4) workshop etkinliklerine katılarak başarı hikayelerinden yeni iş fikirleri bulmalı, (5) en iyi bilinen işi yapmak, (6) iş ortakları akıllıca seçilmeli, (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 başta Vergi Usul Kanunu olmak üzere vergi kanunlarında düzenlenir.

Girişimcinin kanuni sorumlulukları:

1. Bildirmeler: Girişimciler vergi mükellefiyeti açtırmaya karar verdikten sonra, yapacağı iş ve işlemleri bağlı bulunacakları vergi dairesine bildirmek zorundadır. İşe başlama, işi bırakma ve değişikliklerdir.

2. Defter Tutma: Mükellefler vergi kanunlarına göre belirlenen usulde defter tutmak ve tüm ticari hareketlerini defterlere kayıt etmek zorundadır. Defterler 2'ye ayrılır. 1. sınıf tüccarlar bilanço esasına göre; yevmiye defteri, büyük defter ve envanter defteri, 2. sınıf tüccarlar işletme hesabı esasına göre; işletme defteri tutmak zorundadırlar.

3. Belge Düzenleme: Vergi Usul Kanunu'na göre tutulan kanuni defterlerde yer alan kayıtların belgelendirilmesi zorunludur.

4. Muhafaza ve İbraz Görevleri: Vergi Usul Kanunu'na göre defter tutmak mecburiyetinde olanlar, tuttukları defterler ile ilgili belgeleri buldukları yılı takip eden yıldan başlayarak 5 yıl süre ile muhafaza etmek zorundadır. Mükellefler, muhafaza süresi içinde her türlü defter ve belgeyi yetkili makam ve memurların talebi üzerine ibraz etmek zorundadırlar.

5. Diğer Sorumluluklar: Bunlar; vergi incelemesinde yetkililere yardım, tevsik (belgelendirme) zorunluluğu, vergi levhası ve bilgi verme sorumluluğu şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Günlük hayatta, yönetici ve girişimci dışında, işveren, patron ve sermayedar kavramları tanımlarının açık ve tam olarak bilinmemesi sebebiyle birbiri yerine kullanılmaktadır. Birbirleriyle 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. Bunlar:

a. İşveren: İşçi istihdam eden veya emek kiralayan ve bu sıfatla emek sahiplerine karşı mesul kişi olarak ifade edilir. İşveren kavramı bir işletmecilik ve ekonomi kavramı olmaktan ziyade hukuki bir kavramdır.

b. Patron: Duruma göre girişimcilik, sermaye sahipliği ve yöneticilik kavramlarını içine alan, bir işletmenin sahibi, işveren anlamında da kullanılır.

c. Sermayedar: Sermayeye sahip olan ve bunu bizzat yatırım yaparak değerlendiren, gerektiğinde ihtiyaç duyan kişilere borç veren veya hisse senedi satın alarak, ortaklık kurarak sunan kişidir.

4. Üretim Yönetimi: Üretim yönetimi, dar anlamda üretim teknikleri geniş manada ise süreç olarak ele alınır. **Üretim yönetimi**, insanların ihtiyacı olan ürünlerin uygun kalitede, zamanda, miktarda, maliyette tasarımı, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanmasını sağlayacak mühendislik ile yönetime ilişkin bilgileri ve tüm üretim faktörlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

İşletmeciler açısından 4. bir üretim faktörü olan **teknoloji**; girdileri çıktılara çeviren araçlar topluluğu ve tekniğidir.

İktisatçılar teknolojiyi, yeni bir ürün üretme veya bilinen ürünleri geliştirmek için uygulanan her türlü yöntem olarak tanımlar.

1.3. 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 çalışmalarıdır. **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 işletme olgusunu ortadan kaldırır.

1.3.1. Genel İşlev

İşletmenin genel işlevi sadece yönetim işlevi olarak tektir.

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.

1.3.2. 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 (satış çabası, özendirme, tutundurma) ve satış sonrası hizmetleri ifade eder.

1.3.3. Destekleyici İşlevler

1. Finans İşlevi: İşletmelerin kurulabilmesi veya kurulu bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirir. 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.

1.3.4. 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**, bilinmeyi 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 çözme 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.

1.4. İşletme Yönetimi

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir.

Yönetim süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur. Yönetim, ortak amaçlı kişilerin yer aldığı organizasyonun hedefine ulaşması için insanlar, para, donanım ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.

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, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir.

Yönetim bilimi; yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen muhtelif disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Yönetişim, kelime anlamı klasik yönetim sözcüğünden türetilmekle birlikte, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder.

Demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimler de dikkate alarak yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Yönetim, geçmişte yöneteni ve yönetileni kapsarken günümüzde yeni bakış açısına göre; iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok amaçlı bir ilişki olarak **yönetişim** yaygınlaşmaktadır. Tüm kişi ve kuruluşlar tarafından günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ulaşılacak üzere belirlenmiş bir hedeftir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli / istişareli) ve katılımcı bir şekilde buldukları modern demokratik bir yönetim yaklaşımıdır.

Yönetişimin temel unsurları:

1. Katılımcı
2. Şeffaf
3. Hesap ve cevap verebilir
4. Eşitlikçi
5. Etkin
6. Hukukun üstünlüğüne dayanır
7. Stratejik vizyona sahip

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

Yönetişimin amacı, toplumsal sorunlarla ve modern toplumların karmaşıklığını, çeşitliliğini ve dinamiklerini oluşturan gerçek durumlarla baş edebilmeyi hedefler.

Yönetişimin temel özellikleri:

1. Öngörülebilir nitelikteki formel alanla, öngörülemeyen nitelikli enformel alanların etkileşimiyle ortaya çıkar.
2. Devletin tüm gücünün kullanımıyla ilişkili olarak çıktılardan çok süreçlerle bağlantılı bir modeldir
3. Çok merkezli karar alma yapısını katılımcı politika ile destekleyerek çoğulcu bir topluluk modeli kurmayı hedefler.
4. 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 gelişme hızı artan, kâr hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel özellikleri bulunmaktadır: (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 özellik.

Ortak bir amaca ulaşma maksadıyla işlerin aksamadan yürütülmesi için belirli kaideler dâhilinde yapılan düzenlemeler ile oluşturulan bir yapıya organizasyon denir.

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, yapılacak işlerin tanımlanması, gruplanması, işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, atanması, verimli, etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarıdır.

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 ayrılmaz, 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. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlevdir.

Yönetim organı; organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişiye veya kişilerdir.

Organizasyonlarda yönetenler **yönetici**, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Kurumda 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.

Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için; maddi araç ve gereçler ile paranın belirli hedeflere yönelik kullanımı için giriştiği iş, ekonomik faaliyet veya bir iş planlaması olurken, birden fazla insanın birlikte buldukları ve aralarındaki iş birliği yönetim sürecini gösterir. Yönetimde, maddi araç ve para kaynakları olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve hedefine ulaşmak için insan unsurunun bulunması kâfi ve gerekli bir şarttır. İnsan tek başına kaldığında bile yine yöneten durumundadır; bu kez de kendini yönetir.

İşletme yönetimi; işletmenin belirlenen hedefe ulaşması için işletme içi ve işletme dışı unsurları planlama, organize etme, Yöneltilme etme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Yönetim biliminin sınıflandırılması özel (işletme) yönetim ve kamu (genel) yönetimi şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutulur. Bu iki yönetim arasında farklar bulunmaktadır.

Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:

1. **Amaç açısından;** özel yönetim teknik ve sosyal nitelik gereği amaç kâr, kamu yönetimi sosyal bir bilimdir, hedef 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. **İşleyiş 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 düzenlenmesidir. Bu manada işletme yönetimi, insanların iş birliği yapmalarını sağlama, işletmelerin yönetime ilişkin problemlerini çözmek ve amaçlarına ulaştırmak için Yöneltilme iş ve faaliyetlerini kapsar.

İşletme yönetiminin kendisinden beklenen birtakım temel görevleri 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,

Günümüz işletmelerinin 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 işletme ortaya çıkıyor. Müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital sağlanmaktadır.

Dijital işletmede süreç; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir.

Günümüzde işletmelerin daha karmaşık bir ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetim işlevi bu alanda eğitim görmüş, tecrübeli, liyakatli, her zaman ve değişen çevre şartlarında hedefe ulaşması için profesyonel kişilerce yürütülmelidir.

Yönetici, yönetimi bir meslek olarak gören, kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getiren ve bunları belirlenen ihtiyacı karşılamaya yönelik planlayan, organize eden, yöneten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. **Profesyonel yönetici** ise yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi olmadan girişimcinin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimselere denir.

Yönetici asistanı; sekreterin rutin görevlerine ilave, bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkiler arasında köprü vazifesi gören, gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir.

Yöneticiler, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalıdır. Yönetici, gelişimi zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletme amaçlarına uygun ve doğru kararlar alabilmelidir. Yöneticiler ve girişimciler, faktör şartlarının ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, günümüz teknoloji imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile ancak başarıya ulaşabilirler. Çünkü teknoloji, insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabilmeye imkân vermektedir. Bilgili, becerikli, sorumluluk ve vizyon sahibi yöneticiler organizasyon meselelerini tespit edip, reformlarla hızla çözerek başarılı olurlar.

Yönetici, iç ve dış faktörler karşısında işletmeyi hedefine en iyi şekilde ulaştırın, çevresiyle uyumlaştıran beyin görevini görür. Yöneticinin, yönetimde başarısı, bazı becerilere sahip olması ve onları geliştirmesine bağlıdır.

Yöneticide bulunması gereken temel nitelikler:

1. İnsanları tanımak
2. Objektif ve adil olmak
3. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek
4. Yerinde kararlar alabilmek
5. Sorumluluk bilinci ve duygusuna sahip olmak
6. İradesi kuvvetli olmak
7. Analitik (çözümleyici) beceri ve iletişim becerisine sahip olmak

Sıralanan bu özellikler vasıtasıyla yöneticiler, çalışanlarda bulunan bilgi, beceri, güç, iyilik ve çalışma azmini ortaya çıkararak başarı kapasitesini artırır. Yöneticide kibir, insanlara üstün bakma ve üstünlük taslama gibi kötü huylar olmaz, alçak gönüllü ve mütevazı olur. Gücünü abartarak rastgele kararlar alamaz, çünkü kişi hata yapmaya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır. Her kemalin bir zevali, her çıkışın bir de inişi var. Yükselişler başını döndürmemeli. Yöneticinin hal-hatır sorması ve tebessümünün bir maliyeti yok, fakat getirisi ise çok yüksektir. Temel yetenek ve niteliklere sahip yöneticiler, kurumun etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak, büyüme ve varlığını devamda büyük katkı sağlar.

Yönetici kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetim işlevlerini uygular. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırsız değil, yetkiyi kendilerine veren güç tarafından sınırlandırılır ve kontrol edilir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri esas alan, eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi uygulayan, vizyon sahibi, başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilir.

Yöneticide bulunmaması gereken ve ahlaki olmayan davranışlar:

1. Yalan söylemek, hak ve hukuk tanımamak
2. Keyfi uygulama, ayrımcılık ve kayırma
3. Zülüm, tahakküm ve istibdat anlayışı
4. Kibirlenme, böbürlenme ve insanları küçük görme
5. Sömürü, istismar ve ihmal
6. Başkalarının fikirlerine değer vermeme ve bencillik
7. Yaranma-dalkavukluk ve işkence
8. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek
9. Cerbeze, dedikodu ve yobazlık (bağnazlık)

Yönetici, sorun çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden istifadeyi esas alarak en uygun kararı vermeye gayret eder. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak problem alanlarını önceden görüp, çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Hiç kimse kendini vazgeçilemez görmemelidir.

Yöneticiler, çok farklı açılardan sınıflandırmaya tabi tutulurlar.

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.

Yönetici ve girişimcilerin klasik işlevlerine ek yeni ekonomi daha yeni işlevleri yüklemektedir.

Yöneticinin işlevleri:

1. Yönetim işlevlerini uygulamak ve üretim faktörlerini temin ederek uyumlu kullanımını sağlamak,
2. İşletmeyi sahipleri adına yöneterek kâr / zararı üstlenmeden meslek icabı işletmeyi amacına ulaştırma,
3. Hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulma ve ürünleri satacak pazarlar bulmak,
4. Rekabeti işletme aleyhine geliştiren uygulamaları ortaya çıkarmak ve bu konuda ilgililere bilgi vermek,
5. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak.

Yöneticiyi girişimciden ayıran temel 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.

1.5. Yönetimin Temel İşlevleri

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesiyle etkili bir yönetim sağlanabilir.

Sayı dört ile yedi arasında değişen işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş işlev esas alınıp incelenecektir. Yönetici hangi kademede olursa olsun temel görevi bu beş işlevi maharetle uygulamaktır.

Yönetimin temel işlevleri:

1. Planlama İşlevi: Yönetimin ilk işlevi olarak, kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder. **Planlama**, organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. Gelecekte organizasyonun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağını açıklayan, yöneticinin amaçları belirlediği, bu amaçlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan**,

geleceği önceden tasarlama, gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyetidir. Belirli hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu)'dur.

2. Organizasyon İşlevi: Organizasyon işlevi tipik olarak planlama işlevini izler, planda belirlenen hususlara uygun yapı oluşturur ve işletmenin planı nasıl başarmaya çalıştığını yansıtır. **Organizasyon**, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fizikî ortamın hazırlanması çabalarıdır.

3. Yönelme İşlevi: Yönetici, kuruluş amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yönelme faaliyetini yürütmesine yönelme denilir. **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. Yönetici, çalışanlara liderlik ederek organizasyon amaçlarına ulaşmak için onları motive etmek gayesiyle yetki kullanmaktadır. Bunu emir ile sağlar. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir. Çalışanları uyumlu şekilde çalıştırmanın iki temel yolu cezalandırma ve ödüllendirme.

4. Koordinasyon İşlevi: Uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen **koordinasyon**, organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan işlevdir. Bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak koordinasyon bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler ve organlar ile kişiler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır.

5. Kontrol İşlevi: Teftiş ve denetim olarak da ifade edilen **kontrol işlevi**, organizasyonun hedefine ulaşıp ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve gayelerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetimin son işlevi olan kontrol faaliyeti ile diğer yönetim işlevlerinin ne derece başarılı olduğu, organizasyonların amaçlarına ulaşıp ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları belirlenir. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır.

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esasları nelerdir?
2. Kanaat ekonomisi nedir?
3. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
4. Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler nelerdir?
5. Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları nelerdir?
6. Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri nelerdir? Yazınız.
7. Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
8. Toplumların geri kalma sebepleri nelerdir?
9. Osmanlı Devleti'ni ayakta tutan temel değerler nelerdir?
10. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?
11. İşletme nedir? İşletmenin kuruluş sebeplerini ve temel özelliklerini yazınız.
12. İşletmenin işlev gruplarını alt işlevleri ile birlikte sıralayınız.
13. Üretim faktörlerini sıralayarak açıklayınız ve faktör kullanımında ahlaki temel unsurları yazınız.
14. Girişimciyi genel hatlarıyla açıklayınız.
15. İş: 2. Meslek: 3. Üretim: 4. Personel: 5. Ekonomi: 6. Fayda: 7. Ürün: 8. Ticaret: 9. Ticarileştirme: nedir?
16. Yönetim ve organizasyon kavramlarını açıklayarak, yönetim ve organizasyon ilişkisini yazınız.
17. 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 konularındır. 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 geliştirmekte 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 ihtiyacı 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 almaları 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 Sebepleri

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

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.

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. **Tükenmişlik sendromu** ise yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı

duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır.

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 sebepleri:

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 yönelten 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 çabalıyordur. 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 sebepleri:

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, hürriyet 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 aralarındaki 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 çözmeye yöneticinin temel işlevi, sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik kaideler ışığında seri, çabuk, esnek, etkili, kaliteli ve verimli şekilde çözmektir.

Sorunla ilgili temel hususlar:

1. En iyi sorun, çözülmüş olandır.
2. Çözülükçe yineleyen sorun çözülememiş demektir.
3. Her sorun kendini oluşturan özel şartlarla birlikte incelenmelidir.
4. Sorunlar hem işletmelerin hem de kişilerin değişim ve gelişimi için birer fırsattır.
5. Dünyada çözülemeyecek bir sorun yok gibidir, ölümden başka her derde bir çare bulunabilir.
6. Sorunlara önem sırasına göre öncelik verilmelidir.
7. Bazen küçük sorunlar büyütülmüş ve öncelik sırasında öne doğru itilmiş olabilirler.
8. Sorunun işletme için ne kadar öncelikli olduğunu anlamanın yolu "bu sorun işletme için yarın hala önemli olmaya devam edecek mi?" sorusunu sormak, cevap evet ise, bu sorun birinci derecede öncelikli bir sorundur.
9. Çözüm olmazsa gelişim gerçekleşmez ve çözümler; kolay, orta zorlukta ve zor değişim olarak üç farklı sonuç getirir.
10. Sonuçta sorunun çözümü, durumda değişiklik getirir.
11. İşletmelerde tüm yöneticiler sorunlarla uğraşır, ancak sorunları buna sitemli yaklaşan yöneticiler çözer.
12. Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisidir.
13. 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 önyargı ve genelleme gibi engelleyici baskıların belirmesinin önüne geçilmiş olur.

İletişim olmazsa, iş birliği gelişmez, iş birliği gelişmezse amaç birliği gelişmez. 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 ihtiyacın 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 çözmeye yönelik 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, astları ile müzakere eder ve un uygun kararı vermeye çalışır.

Karar, istenen bir neticeye varmak için bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. **Karar verme** ise ulaşılmak istenen hedef, bu hedefe en etkin ulaştıracak araçlar ve bunların uyumunun kontrolü, alternatiflerden seçilen hareket şekli sonucu istenen, istenmeyen sonuçların karşılaştırılması ve harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir iradenin belirtilmesidir.

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 ulaşım, 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 blokta; ‘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 istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetiminde adaleti sağlar.

Yönetimde sorun çözme bir karar verme süreci olarak ele alındığında; sorunun tespiti, sebeplerin 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. Böylece karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekir. Sorunun ne olduğunu bilen yönetici onun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

2. Sorun Doğuran Sebeplerin 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 öncede kestirip daha etkili ve olumlu kararlar verebilir.

3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması: Sorunun sebepleri tam olarak irdelenip ve sorun tam olarak anlaşıldığı zaman o sorunun çözümünü 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 dönmek 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 vurgulamalıdır.

Organizasyonda çalışanların güçlerini arttırmada kullandıkları taktikler:

1. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkiler kurmak,
2. Benimse ve parçala,
3. Parçala, 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.

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 ilişkilerdir. **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: 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 ayrımı 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 haktır.

Yetki; çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir otorite, bir 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 mevkii 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-resmi 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 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 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 girmektedir. 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: Matris 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 kullanımı sonucu kimlere hesap verilecek?

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

8. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?

Uygulamalı Tartışma

Bir işletme türü seçerek, bu işletmenin faaliyet alanlarını göz önünde bulundurarak işletme 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

İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sorun nedir? Kurumsal sorun nedir?
2. Sorun çözümü nedir?
3. Kurumsal sorunların sebepleri nelerdir?
4. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar nedir?
5. İnsan kaynaklarından ortaya çıkan sorunlar nedir?
6. Mali yetersizlikten kaynaklanan sorunlar nedir?
7. İletişim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar nedir?
8. Organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar nedir?
9. Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümünde kritik faktörler nelerdir?
10. Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri nelerdir?
11. Organizasyonlarda sorun çözme süreçleri nasıldır?
12. Organizasyonda yönetici ve diğer çalışanların güçlerini artırmak üzere kullandıkları taktikler nelerdir?
13. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?

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 sıkıntıdan 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 sebepleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir olmasından düzenlemede anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

3.2. Kurumsal Çatışma

İnsanların farklı yapılarından kaynaklanan sebeplerle 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 sebeplerin bilinmesi gerekir.

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

Kurumsal çatışma sebepleri:

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 sebeplerindedir. İki veya daha fazla grup tarafından paylaşılacak kaynakların sınırlılığı gruplar arası çatışmanın sebebi olabilir. Paylaşılacak kaynaklar malzeme, para olabileceği gibi güç, statü, prestij 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

bölümünü ise az çeşit 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 bağlılıklar 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. Donanımın bir araştırma ve geliştirme personeli hürriyete 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 sebeplerindedir. 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. Belirli 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 arttıkça 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 bağlılığı: Uzmanlar bir kurum içinde karşılaştığı tüm şartları diğer organizasyonlarla karşılaştırırlar. Eğer sağlanan imkân azsa organizasyondan ayrılabilirler.

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 açıklaması gerekir.

14. Kurumun Gelişmesiyle 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 aşılmaması 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 sağlamalıdır. 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 sebeplere 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 sebepleri:

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. Sosyol 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, sebeplerine göre; engelleme, amaç çatışması ile rol çatışması ve belirsizliği olarak üçe 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 düzlemdeki 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 uyumsuzlıklara 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 girmektedir.

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 görülmeysi 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

Sonuçları açısından çatışma türleri, organizasyonun amaçlarına 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 dahilinde 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 / resmi / 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 guruplar 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 algırlar. Bahsedilen bu algılamaya 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 sebeplerden 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 küçümsenmesinden 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 uyumsuzluğunu fark ederler. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.

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

3. Değer çatışması: Tarafların belirli konularda değerlerinin uyumsuzluğundan 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 mantığı olarak uyumsuzluk gösterir.

5. Amaç çatışması: Tarafların tercih ettiği hedeflerin uyumsuzluğu amaç çatışmasına sebep olur. Amaçlarda kısmi uyumsuzluklar 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 uyumsuzluklar 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 konularını 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-işveren 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 kararı 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 sebeplere 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, çalışanların 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 çözüme 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 çözüme 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 alınırsa, 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 çözme: Modern yöntemlerden biri olarak; özellikle gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil, meseleyi çözmektir. Burada çatışmaların ortak noktaları dikkate alınarak, çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Çözümde farklılıklar üzerinden çözüme gidilir, müşterek noktalar geri bırakılır. Bilhassa bilgi ve iletişim eksikliği, çatışmalarda etkilidir.

2. Yüksek hedefler belirleme: Çatışma içinde ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı hedefler, gruplar üstü amaçlar vardır. Bu hedefler çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Yüksek hedefler belirlendiğinde ve tarafların bu amaçlara inanması ile etkili olur.

3. Kaynakların artırılması: Çatışmanın kaynak yetersizliğinden çıktığında etkili olarak kullanılabilen bir yöntem olarak kaynaklar artırıldığında; bir müdür yardımcılığı için çatışan tarafların üç müdür yardımcısı kadrosu oluşturularak her birine bu makamın sağlanması ile tarafların çatışma sebebi ortadan kalkacaktır. Kurumlar çatışmaları en aza indirmek ve verimliliği artırmak için çalışanlar başarı ve kariyer yükselmelerinde hisse senedi ödülü vererek iş ortağı haline getirmektedirler. Böylece çalışanlar şirketin sahibi haline geliyorlar.

4. Kaçınma: Çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda ve kısa dönemde geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatışma durumundan uzak durma; geri çekilme ve kişinin çatışma sebebinin baskı altında tutarak açığa vurulmaması şeklinde uygulanır.

5. Yumuşatma: Kısa vadeli bir çözüm olarak; durumu olduğundan daha iyi göstermedir. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeden, esas sebepleri ele almayarak çatışma yerine iş birliğinin; biz bir aile gibiyiz yaklaşımları ile faydaları üzerinde durmakta ve vaziyeti yumuşatmaktadır.

6. Uzlaştırma: Bu yöntemde açıkça kazanan veya kaybeden olmadan çatışmanın tarafları pazarlığa girerek müşterek noktalar bularak uzlaşmayla çatışmayı çözmeye çalışırlar. Toplu sözleşmelerde olduğu gibi ortak bir nokta aranır. Bu metot çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzer neticeler verir.

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: Bu yöntemde yönetici, 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, mesele tarafsızlığına güvenilen kişi veya kişilerin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.

10. Yapı değişkenlerine gitme: Bu metot ile organizasyonun formal (resmi) yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır. Organizasyon yapısında revizeler yaparak çatışma alanları ortadan kaldırılır.

11. Davranış değiştirme: Grup üyelerinin davranışlarını öğretim ve eğitim yoluyla geliştirerek değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir metottur.

Modern kuruluşların bir meselesi olan çatışmayı çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde çok önemli bir yere sahiptir. Kişiler arası farklılık, amaç farklılığı, yöntem farkı, değer, algı ve meseleleri tanımlamadaki farklar 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 uyarlama 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 yardımudur.

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 olarak verim artışı sağlanır.

5. Süreç danışmanlığı, bir kerede yapıp bitirilecek 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 azaldıkça 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 geliştirmenin 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 yönetime 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 alanlarını göz önünde bulundurarak 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?
2. Kurumsal çatışma sebepleri nelerdir?
3. Kurumsal çatışma türleri nelerdir?
4. Organizasyon içi çatışma sebepleri nelerdir?
5. Sosyal ve psikolojik açıdan kurumsal çatışma türleri nelerdir?
6. Sonuçları bakımından çatışma türleri nelerdir?
7. Düzeyleri yönünden çatışma türleri nelerdir?
8. Kurum yapısı içindeki yerine göre çatışma türleri nelerdir?
9. Kurum içi çatışma türleri nelerdir?
10. Çatışma öncesi şartlara göre çatışma türleri nelerdir?
11. Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar nelerdir?
12. Çatışmanın organizasyona vereceği zararlar nelerdir?
13. Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar nelerdir?
14. Çatışmanın çözümünde süreç danışmanlığının etkisi nedir?
15. Süreç danışmanlığının kuruma sağladığı katkılar nelerdir?
16. Çatışmanın çözümünde liderliğin rolü nedir?

4. İLETİŞİM İŞLEVI

4.1. İletişim Sistemi

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı dâhilinde iletişim sistemine mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

İletişim, insanlar arasında duygu ve düşünceyi iletilen bilginin belirli araçlarla hem kaynak hem de alıcı tarafından anlaşılması, aktarılması veya karşılıklı etkileşimidir. Özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurmasına bağlıdır.

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, yönetim faaliyetinin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç**, kişi davranışlarını belirleyen, etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim** ve sosyal uyum için gerekli **bir sanattır**.

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.

İletişim, kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreç olarak birtakım işlevleri üzerinde bulundurulur.

İletişimin temel işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarma
2. Yönlendirme ve kontrol etme
3. Bilgi ve becerileri iletme
4. Öğretme ve eğitime
5. Duyguları dile getirme ve eğlendirme
6. Toplumsal ilişki kurma
7. Problem çözerek endişeleri giderme
8. Gerekli rolleri üstlenme

Kişisel bazda etkili bir iletişim için sahip olunması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır.

Etkili bir iletişim için gerekli beceriler:

1. Karşılı dinlemek
2. Hoşgörülü olmak
3. Empati kurabilmek
4. Ses ayarı, beden dili, göz teması ve hitap şekline dikkat edilmeli
5. Ön yargıdan uzak durmak
6. Her tür eleştiriye açık olma
7. Beden dili

Etkili iletişimin ilk basamağı iyi bir dinleyici olmaktır. Karşılı iyi anlamak ve konuya hâkim olmak gerekir.

İyi bir dinleyicinin temel özellikleri:

1. Başka bir işle meşgul olmaz.
2. Konuşan kişinin sözünü kesmez, ona saygı gösterir.
3. Göz teması kurarak önemsendiğini gösterir.
4. Karşıdaki insan ile empati kurar.
5. Dinlerken vereceği cevabı düşünmez.
6. İşin başından sonuca ulaşmaya çalışmaz.

İletişim kurmada yapılan temel hatalar:

1. Nutuk çeker gibi konuşmak
2. Yüksek perdeden öğüt vermek
3. Acımasız abartılı eleştiri
4. Tenkit etmek, suçlayıcı dil kullanmak
5. Konuyu farklı yerlere taşımak
6. Ana konudan kopmak
7. Alaycı bakmak, yargılayıcı olmak

4.2. İletişimin Unsurları

İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişimde, bir mesaj kodlanarak bir kanal aracılığıyla bir kaynaktan bir hedefe (alıcıya) aktarılır. Kaynak (gönderici), kodlama, mesaj (ileti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), geri bildirim (Feedback) ve güdültü gibi dokuz unsuru içerir.

İletişimin 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. Hedef, ihtiyaç, fikir ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir. Göndericinin iletişimin başarısı için gerekli özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) gönderici tanınmalıdır.

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. Kodlama, bilgi, düşünce ve

duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesidir. Kaynak, kodlama yaparken iletişimin etkinliği için alıcının da bildiği sembolleri kullanmalıdır.

3. Mesaj (İleti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fizikî ürünü olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik, çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod çözme denir. Mesajlar iletişimin görünür yönünü oluşturduğu için iletişim türü ve etkinliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Mesajın niteliklerine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşınması gereken nitelikleri vardır. Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir. Mesajın, sözel ve sözel olmayan iki türü mevcuttur. Sözel mesaj, konuşma ve yazma şeklinde gerçekleşen iletişim, sözel olmayan mesaj ise yüz yüze iletişimde bilerek veya kontrolsüz iletişim yolu ile, jest ve mimiklerle iletişimidir. Jest ve mimikler toplumun kültür yapısına göre anlam kazanan davranışlardır.

4. İletişim Kanalı: Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür. Sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları iletişim kanallarıdır. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesi, kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmi) olabilir.

5. Kod Çözme: Gönderilen mesajın alıcıya ulaştıktan sonra aslına uygun olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasıdır. 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): Bir iletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişim sürecinin etkinliği, başarılı bir iletişim, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu, şifreyi çözdüğü, ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunu başarmak için alıcının zihinle ilgili bir faaliyet olan dinlemeyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikleri (özellikler) ise (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

7. Algılama (Filtreleme): Göndericinin ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı 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. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıların alınarak sınırlar yoluyla beyne ulaşmasına denir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir. Duyum, her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir. Duyu organları yoluyla ihtarın alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

8. Geri Bildirim (Feedback): İletişim sürecinde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilere denir. Geri bildirim, mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılık ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirim sayesinde iletişim çift yönlü olur. İletişim sürecinin devamlılığını sağlayan geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilir. Mesajın tam algılandığı ve kaynağa doğru olarak geri gönderildiği bildirim, olumlu, mesajın hedeflediği şekilde alınmadığı bildirim, olumsuz ve mesaja tepki vermeyen geri bildirim ise tepkisiz geri bildirimdir.

9. Gürültü: Çevre şartları mesajın iletişim kanalından akışını olumsuz etkileyen çevre şartlarına denir. Gürültülü bir çevre ve diğer çevre şartları sözlü iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır. Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür.

4.3. Kurumsal İletişim

Akademik bir ilgi ve çalışma alanı olarak kuruma dair iletişim, organizasyonlardaki iletişim süreçlerini inceler. Bu açıdan kurumsal iletişim, kurum kültürü, kurum iklimi, kurum kimliği, kurum içi halkla ilişkiler gibi konularla da doğrudan ilişkilidir.

Kurumsal iletişim; bir kurum, işletme veya bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, organizasyonu, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar almayı ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir.

Organizasyonlarda çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı karşılıklı olarak sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden iletici, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilmelidir.

Kurumda bilgi ve haber akışını sağlayacak; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi 5 tür iletişim aracı kullanılır.

Organizasyonlarda iletişim araçları:

1. Yazılı iletişim araçları: Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak üzere; mektup, yazılı raporlar, organizasyon 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, video konferans, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim görsel iletişim araçlarını içerir.

4. Sözsüz iletişim araçları: Vücut hareketleri, el, kaş, göz hareketleri, ses tonu, fısıldama, mimikler, temas, rozet ve takı gibi mesajı gönderen ile alan arasındaki iletişimi sağlayan araçları kapsar.

5. Elektronik posta araçları: Organizasyonlarda telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmeler önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile iletişimi; organizasyon içi bülten ve gazeteler elektronik postayla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet gibi çevrelerle olan iletişimde elektronik posta önemlidir.

4.4. Kurumsal İletişimin İşleyiş Şekilleri

Kuruluşlarda ilişkiler ve iletişim resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından üst ilişki, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır.

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları formel (biçimsel-resmi) ve enformel (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formel iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dört, enformel iletişim kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

4.4.1. Formel İletişim ve İletişim Kanalları

Bir işletmedeki formel (biçimsel) iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

Formel (biçimsel-resmi) 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 iletişim; işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri kurumun hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri aydınlatma ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu yol ile kurumun çeşitli kademelerindeki karar vericinin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Bu iletişimde birden fazla yazılı; organizasyon içi yayın, el kitapçıkları, duyuru ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, konferans ve seminerler gibi iletişim araçlarından faydalanılır.

b. Yukarıya doğru dikey iletişim; personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir. Bu iletişimde; 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. Yazılı iletişim araçları; tutum ve moral anketleri, yazılı raporlar, sendika yayınları olarak sıralanırken, sözlü iletişim araçları ise, kulaktan kulağa iletişim, işletme içi şikâyet mekanizmaları, tavsiye sistemleri ve personel danışmanlığı olarak sıralanabilir.

2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticileri ve personel, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallar kullanılır. Yatay iletişim kanalları, benzer konulardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direkt olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Aynı düzeydeki kişiler arasındaki iletişim zamandan tasarruf sağlaması açısından önemli, ancak bunun sık kullanılması; otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonun sağlanamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olmasına yol açabilir.

3. Çapraz (Diyagonal) İletişim: Bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Çapraz iletişim, kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır, çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme, yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânı bulur. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve organizasyon yapısını sarsıcı bir kanal olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu kanala başvurulabilir.

4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını amaçlara dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bunun için, içyapıyı oluşturan iletişim sistemine ilave gelişime uygun kurum dışı ilişkileri de belirli bir düzen içinde geliştirilmelidir. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleşir ve ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanarak iyi ilişkilerin devam ettirilmesine imkân sağlanır. Amaç, kurum içinde ve dışındakilere kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak, bunu sürekli hale getirmektir.

Formel iletişim kanalları dışında kalan enformel iletişim kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır. Formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların iletişimle ilgili ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların olduğu bir sistemdir. Genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir, organizasyon dâhilinde enformel ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar. Kurumda her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişim değişik modeller gösterilebilir.

4.4.2. İnfomal İletişim ve İletişim Kanalları

Organizasyonda enformel iletişim kanalları; merkezi model, y modeli, zincir, dairesel ve serbest olarak beşe ayrılır.

Enformel (biçimsel-resmi olmayan) iletişim kanalları:

1. Merkezi Model: Otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel organizasyon yapı ve felsefesinde sık görülen bir modeldir. Bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişi sağlanırken, kendi aralarında bir iletişim yoktur. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, ferdi tatmin yüksek, iletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksektir.

2. Y Modeli: Merkezileşme derecesi en yüksek ikinci grup iletişim modelidir. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, liderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hızı çok yüksek, ferdi tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile iletişim kanal sayısı ise düşüktür.



Şekil 4-1: Gruplar arası enformel iletişim modelleri

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 verimliliğinin tehlikeye düşmektedir. Bu modelde; merkezileşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve ferdi tatminler, hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

4. Daire Modeli: İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur. Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelinde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme 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. Merkezileşme, liderlik tatmini çok az, iletişim kanalı sayısı, ferdi ve grup tatmini çok yüksek fakat hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

4.5. İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişimi engelleyen; iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine mâni olan; **fizikî ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte olan engel bulunmaktadır.

İletişimi engelleyen temel 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 kastı çarpıtmak kişisel bir engeldir.

2. Dil faktörü: İletişim araçlarının temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları birden fazla anlama gelebilir, gönderici ve alıcıların farklı algılamasına sebep olabilir. Bunun için de farklı ve birden çok anlam ifade eden kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlamı ayrıca belirtilmelidir.

3. Fizikî ve teknolojik engeller: Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı fizikî uzaklık iletişimin önünde engel olur. İletişim telefonla olduğunda sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez.

4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar: Taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamadaki seçicilik, bazı mesajların bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

5. İfade netliğinin olmamasından kaynaklanan zorluklar: Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek netleştirmelidir. İfadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Gönderici mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlamsız ise etkin iletişim gerçekleşmez.

6. Geri bildirimden doğan zorluklar: Geri bildirim, kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Geri bildirim, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olduğuna göre yanlış bilgi vermemeli ve yanlış davranışlar sergilememelidir.

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 olunur. Zamanın ne kadar önemli olduğunu aktaracağı çok sözü ve bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar iyi bilir.

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İletişim nedir?
2. İletişimin temel işlevleri nelerdir?
3. Etkili bir iletişim için gerekli beceriler nelerdir?
4. İletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
5. İletişim sürecinin unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
6. Kurumsal iletişimi nedir?
7. Organizasyonlarda iletişim araçları nelerdir?
8. Formel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
9. İnfornel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
10. İletişimi engelleyen faktörleri sıralayarak, açıklayınız.

5. TOPLANTI YÖNETİMİ

5.1. Toplantı Yönetimi

Yönetim alanında, sosyal ve teknik gelişime paralel grup ve takım çalışmasını esas alan yeni yönetim teknikleri geliştiriliyor. 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.

Bilgileri paylaşmak, belirli meseleleri konuşmak, belirli iş ve aksiyon plânları hazırlamak, değerlendirmek, yorumlamak gibi maksatlarla toplantılar gerçekleştirilir.

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 faaliyetdir. **Toplantı yönetimi** ise belirli bir mekân ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, yöneltmesi, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

5.2. Toplantıya Duyulan İhtiyacın Sebepleri

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 temel sebepleri:

1. Proje merkezli çalışmaların artması
2. Çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı
3. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu
4. Önemli müşteriler ile yapılan ortaklıkları
5. Pazar ilişkileri ve kaynak bulma faaliyetleri
6. İç ve dış bağlantılar ve danışmanlıklar
7. Kurum içi yoğun ilişkiler

Verimli toplantılarda, katılımcıların iş yoğunlukları dikkate alınarak, gündem başlıkları, yönetici sekreteryaya tarafından değişik seviyelerde olgunlaştırılır. Toplantıdan evvel ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açarlar.

Toplantıda meselelerin bütün yönleriyle analiz edilebilmesi için, katılımcıların farklı mizaç ve kişilik yapılarından olmasına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturum 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 güzelliklerinden istifade edilir. Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamaya yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheci ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur.

Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturum 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. Meslekî 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): Milli 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 şeklidir.

2. Konferans: Meslekî 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 dahilinde güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuları herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkanının 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 düzenlenmiş olan, 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 ışılandırma, 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 toplantıyı 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 ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak 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 temel sebepleri 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 ahlâkı, 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.

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girişmekte ve buradan da grup doğmaktadır.

Grup; üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, birbirini gözetin, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, her üyenin grubun varlığını bilinçli fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

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 sebepleri 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 / takımda 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 birbiriyle 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 üyelerinin uymak durumunda 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 çözümünü 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 Sebepleri

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşması, varlığını sürdürmesi ve gayelerine 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 sebepleri:

1. Fizikî yakınlık
2. Ekonomik sebepler
3. Psikolojik sebepler
4. Sosyal ve kültürel sebepler

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 ihtiyaçlarını, 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 bağlamda 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 ayırımdan 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 ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilirdiği 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 sebepleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılmıştır.

Gruplar ortaya çıkış şekillerine, oluşma sebeplerine 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, üyelerden 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 doğum ve bakımı, karşılıklı güven, sevgi gibi temel ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş gruptur.

2. Eğitim Grubu: Toplumun kültürünü, meslekî tecrübe ve becerilerini resmi veya gayri resmi yollarla yeni nesillere aktarmak amacıyla kurulan gruplardır.

3. Ekonomik Gruplar: Toplumdaki kişilerin hayatını devam ettirmesi için zaruri mal ve hizmetlerin üretilip dağıtıldığı gruplardır.

4. Siyasi Gruplar: Yönetme ve kamu düzenini sağlama noktasında kanun yapma, yorumlama ve uygulama gibi işlevleri yerine getiren gruplardır.

5. Dini Gruplar: Allah ve insan arasında belirlenmiş, kurulmuş ilişkiyi paylaşan kişiler tarafından oluşturulan gruplardır. Allah'a inanmak ve onun gereğini ibadet ve dua şeklinde yapan ve bunun için birlikte hareket eden kişilerin oluşturduğu birliktelik 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, grupla 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 resmi 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. Resmi Gruplar ve Resmi Olmayan Gruplar

1. Resmi Gruplar: Formel, şekli veya biçimsel grup olarak da ifade edilen resmi 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. Resmi 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. Ancak bu görev grubunun sınırları hiyerarşiyle sınırsız değildir. Görev grupları belli bir projede çalışanların oluşturduğu gruplarda olduğu gibi emir kanunu 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 yönelik işletmelerde başarılı olmaktadır.

2. Resmi Olmayan Gruplar: İnfornel veya biçimsel olmayan grup olarak da ifade edilen resmi 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 / resmi gruplar tamamen organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek ve organizasyonun etkinliğini artırmaya yönelik olduğu halde, resmi olmayan grupların hedef tamamen sosyal ilişkiler, yakınlık, bağlılık, arkadaşlık gibi değerlere doğru yönelir. Resmi olmayan gruplar; çıkar grupları ve arkadaşlık grupları olarak iki kısımda incelenebilir:

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 tabii olarak oluşan gruplardır. Yönetimin uygulamalarından rahatsız olanlar, işten haksız yere çıkartılanlar, arkadaşlarını desteklemek için veya yaz tatilini birlikte geçirmek 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 statüsü üzerinde; 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, sınırlandırarak 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 resmi ve resmi olmayan grupların işletmeye etkisini tartışınız.

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Grup nedir? Kitle nedir?
2. Grup ve kitle arasındaki ilişki nasıldır.
3. Ekip nedir? Grup ile arasındaki farklar nedir?
4. Grupların temel özellikleri nelerdir?
5. Grupların temel işlevleri nelerdir?
6. Kişilerin gruplara katılma sebepleri nelerdir?
7. Grupların organizasyona sağladığı faydalar nelerdir?
8. Grupları organizasyona verdiği zararlar nelerdir?
9. Temel grupları sıralayarak açıklayınız.
10. Birincil ve ikincil gruplar nedir?
11. Üyelik grubu ve referans grubu nedir?
12. Resmi gruplar ve resmi olmayan gruplar nedir?
13. 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 sübjektif 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, duyu ve davranışa ait genel özellikleri ve ilişkileri bilmek gerekir.

Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri:

7.2.1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama

Bir işletmede yöneticinin bütün işleri tek başına yapmasının mümkün olmadığı için işlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde astlara ihtiyaç vardır.

Astların işlerinde verimli olmaması veya yaptığı işten keyif almaması üstünü de etkileyecektir. İşletmede hangi işleri, kimin, ne zaman ve kimlerle ilişkilerde bulunarak 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 sonra ne yapabileceğine yoğunlaşır.

2. İnsanlara yakın olmaktan korkmazlar, çevreye açık, kendilerini mutlu ve emniyette hissederek, 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 yaklaşır ondan zevk alırlar.

5. Kendilerine güvenirlere, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.

5. Herkesten bir şeyler öğrenmeye isteklidirler ve başkalarının anlamadıkları için sormaktan korktukları soruları sorabilirler.

6. İdeal insan başarı kadar başarısızlıktan 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. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır.

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. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel 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, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurumun iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur.

Organizasyon iklimi, 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 varmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda birtakım ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlar tarafından hissedilmesiyle onların davranış ve motivasyonlarını etkilemesidir.
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. Kurumsal kültürün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. 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 anılam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklim 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 konusuyla 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. Astlar öncelikle bir insan olarak görülmelidir.
2. İşlerin etkin yürütülmesinde astlara gerekli ve yeterli ölçüde bilgi verilmelidir.
3. Astlara 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. Astlara bilgi vermek koordinasyonu kolaylaştırır ve iyi bir organizasyon iklimi, ortamı oluşturur.

Astlarla 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. Astlar 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, beççilikle hırsızlığı, cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acecelilik 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 artırımı, 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 gerek görüldüğünde yönetime katılmasının işletmeye sağlayacağı temel birtakım 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.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmesi gerekir. Otoriter yönetimler yeni teknolojilerle internet üzerinde hiyerarşik trol orduları kurarak muhalif düşünceleri susturuyor. Bu durum demokrasi içinde adil bir yönetime büyü zarar veriyor. Oysa; muhalefet meşru ve samimi bir muvazene-i adalet unsurudur. Muhalif görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk düzeni 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 konumlarına 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 adamlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesi sahasında Rosseu 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.

2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli / Dengeli Yönetici Tipi: İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler dahilinde 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 = istişareli) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Organizasyonlarda artık, itaatin yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin mübalağasız 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 mantıki zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyon dâhilinde buna bağlı olarak birlikte mübalağasız olumlu (pozitif) 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, personelinde 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 durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi

tanıyıp yönetmesi gerekir.

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 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 görülür.

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 yerleştirmesini 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, zihnî 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 değerlendirmesi 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.

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 yakınlık 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 geliştirmelidir.
 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. 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.

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 artırmada 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 bir otorite, bir 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 mevkii 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-resmi 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 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 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 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 girmektedir. 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.

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayırımı zorlaşmış ve karıştırılır 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 kullanımı 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 verimli olabilmek 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 temel sebepleri ortaya koyması gerekir.

Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmalarının temel sebepleri:

1. Beklenen davranışların sebeplerinin 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 sebepler 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, alışkanlığı terk etmesine göre nispeten daha kolay olabilmektedir.

Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Alışkanlığın bir üst noktası reflektir. 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 normlardan sapmalarını engelleyen, düzelter 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 kırgınlığa sebep olur.
6. Disiplin, organizasyonun her kademesinde sağlıklı bir iklim oluşturur.

Yönetilenlerle yönetenler arasında çıkar çatışması bulunduğu 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 güvenilebilir 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 itibariyle 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. Kişiyeye 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 sebeplerden 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 temel sebepleri 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

Yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyonların yapılandırılması; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişmeler önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda organizasyonlar üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Organizasyon yönetimi konusunda gündem oluşturan gelişmeler kişi ve kurumlarda 'sürekli gelişim' zorunluluğunu getirmiştir. Bu çerçevede yeni yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi gibi beş unsur üzerine inşa edilmektedir.

Yeni yönetim anlayışının temel unsurları:

1. İnsan unsuru, global yönetim anlayışı insanı ve yetenekleri öne alır ve her şey insana göre organize olur. İşletmelerde insan unsuru önemine binaen bir değer olarak yönetimin temel konularını oluşturur.

2. Kalite unsuru, Japonya ve ABD'deki çalışmaların senteziyle; organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli geliştirilmesi, kalite kontrol çalışmaları ve kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını hedefleyen yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

3. Strateji unsuru, 1990'lardan itibaren strateji kavramı ve organizasyonun hedeflerini ulaşabilmesi için iç ve dış şartları dikkate alarak etkili stratejiler geliştirme, bunları planlama, organize etme, uygulanma, koordinasyon ve kontrolünü ifade eden Stratejik Yönetim giderek önem kazandığı görülüyor.

4. Sinerji unsuru, aynı işi yapmak gayesiyle hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecan ile hareket etmesi, bu iş birliğiyle artı faydaların ortaya çıkma heyecanı ve iş birliği ruhudur.

5. Bilgi unsuru ise yeni yönetim felsefesi aynı zamanda "bilgi odaklı yönetim" olarak da isimlendirilir. **Bilgi odaklı yönetim**, yeni temel teknolojilerin organizasyon yönetiminde kullanılmasını ifade eder.

Yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni yönetim ve organizasyon teknikleri incelenecek.

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, istenen bir neticeye varmak için bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. **Karar verme** ise ulaşılmak istenen hedef, bu hedefe en verimli ulaştıracak araçlar ve bunların uyumunun kontrolü, seçilen hareket şekli sonunda oluşacak istenmeyen sonuçların karşılaştırılması ve harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir iradenin belirtilmesidir.

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. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve imkânların seçimi, belirlemesi ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir.

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 blokta, ilk grupta; '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 katılımı katılmayacağı, kararın uygulanıp uygulanmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir.

Karar verme faaliyetinin özellikleri:

1. Karar süreci bir sorun çözüme sürecidir.
 2. Karar verme psikolojik ve maddi zorluklar barındırır.
 3. Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir ve tahmine dayanır.
 4. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
 5. Karar bir tür plandır ve geleceği görebilmeye gerektirir.
 6. Karar belli bir davranış hürriyeti ve otoriteyi gerektirir.
 7. Karar alternatif giderler getirir.
 8. Kararın verilmesi 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.
3. Belirsizlik altında karar verme.

İşletmeler bu şartları kontrol edemedikleri için karar verirken tekdüze davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Karar vermede etkili olan çevreler:

1. Toplum Çevresi: Sürekli değişen toplumsal şartlar, toplumsal meselelerin ağırlığı, yaygınlığı, bölgesel durumu işletme kararlarında etkili olacaktır.

2. Teknolojik Çevre: Teknoloji, işletmeleri etkileyen aktif şartları diğer çevrelere göre daha yoğun olarak taşıyan bir çevre etkenidir. Teknolojinin kendi gelişen yapısı, maddi şartların yetersizliği, izleme ve seçme zorluğu, var olan durumu koruma endişesi 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: İşletmenin devlet kurumları ile olan ilişkilerini çevreleyen yapı olarak çevre etkenler içinde işletmeleri kurumsal olarak etkileyen en önemli etkidir.

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 Çıkararın Sebep ve Durumların Belirlenmesi: Sorunu ortaya çıkaran konu incelendikten sonra, sorunu ortaya çıkaran sebep incelenir. Yönetici, eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse olay büyümeden ve en az zararla kapatılabilir.

3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması: Sorunun sebepleri 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: Sorunun bulunup, analizleri yapıldıktan sonra en önemli nokta kararın verilmesi ve kararın uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatif çıkar. Bu alternatifler arasında sadece biri işletme faydasına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Bunlardan birinin seçim ile çözümün kalitesi; verimlilik ve yeterlilik olarak iki boyutludur. Karar verici seçtiği alternatifte, çözümün karardan etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünmelidir.

5. İzleme ve Değerlendirme: Problemin 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. Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını geri bildirimle ölçmeli ve değerlendirmelidir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

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 istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetiminde adaleti sağlar.

9.2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle standardizasyon ve kalite, iş hayatının önemli bir konusu haline gelerek yönetimde bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Gelişen dünyada, globalleşme ve entegrasyon alanında yaşanan hızlı süreçte birtakım bütünleşme hareketleri gerçekleşmektedir. Dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde bulunduran ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkün olur.

Standardizasyon ve kalite olayı insanlık tarihi kadar eskidir. Dünyada kıt olan iktisadi kaynakları verimli değerlendirme çabalarının bir ürünü olan standardizasyon, insanlık için bir lüks değil, bilakis “olmazsa olmaz” mutlak bir ihtiyaçtır.

Standardizasyonla ilgili kavramlar:

-Standart: İmalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik olarak yetkili kurum ve / veya kuruluşlar tarafından hazırlanarak onaylanan, ürün veya ilgili işlem ve üretim yöntemleri için yerine getirilmesi gereken kuralları, şartları kapsayan, uygulanması genellikle tarafların isteğine bırakılan teknik özellik veya belgelerdir.

-Standardizasyon: Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.

Standardizasyon işlemi ile öncelikle can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmek suretiyle belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine müsaade edilmemektedir. Bu suretle, ihracat ve ithalatta

optimizasyonu ancak standardizasyon ile sağlanabilir.

-Teknik düzenleme: İdari hükümler de dâhil olmak üzere mal ve hizmet özelliklerini veya söz konusu ürünlerin işlem ve üretim yöntemlerini belirten ve uyulması zorunlu olan belgedir.

Teknik düzenleme belgesi, bir ürüne, işlem veya üretim yöntemine uygulanan terminoloji, semboller, ambalajlama, işaretleme veya etiketleme gereklerini de içerebilir veya yalnızca bunlarla ilgili olabilir.

-Zorunlu Standart: Türk Standartları Enstitüsü tarafından hazırlanmış ihtiyari Türk Standartlarından ilgili bakanlıkça zorunlu uygulamaya konulan standarttır.

-Uyumlaştırılmış Standart: Yetkili Milli Standardizasyon Kuruluşu tarafından hazırlanan, Avrupa Topluluğu standardını uyumlaştıran milli standarttır.

-Uygunluk Değerlendirmesi: Bir mal veya hizmetin konuyla ilgili teknik düzenlemelere veya standardına uygunluğunun yeterli ve yetkili kılınmış bir kurum veya kuruluş tarafından değerlendirilmesi ve uygun bulunanlar için bir uygunluk belgesinin düzenlenmesidir.

-Uygunluk Değerlendirme Prosedürleri: Teknik düzenlemelerin veya standartların gereklerine uyulup uyulmadığını belirlemek üzere, doğrudan veya dolaylı olarak kullanılan her türlü prosedürdür.

-Belgelendirme: Bir mal, hizmet, personel, laboratuvar veya sistemin, belirli bir standart veya teknik düzenlemeye uygun olduğunun yazılı olarak belirlenmesi işlemidir.

-Akreditasyon: Laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik ölçütlere göre çalıştığının bağımsız ve tarafsız bir kuruluş tarafından onaylanması ve düzenli aralıklarla denetlenmesidir. Üçüncü taraf değerlendirme tekniği olarak akreditasyon, söz konusu kuruluşlarda güvenilirliğin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir araçtır. Bir test kuruluşunun yaptığı testlere veya bir belgelendirme kuruluşunun düzenlediği belgelere güvenilebilmesi için, bu kuruluşların belirlenen uluslararası ölçütlere göre çalışıyor olduğunun belgelenmesi gerekmektedir. Dünyadaki uygulamalara paralel olarak Avrupa Birliği'nde de bu ölçütler EN 45000 standartlar serisinde açıklanmıştır.

-EN 45001 Standardı: Test laboratuvarlarının faaliyetleri için genel ölçüttür. Bu standart, teknik yeterlik ile kalibrasyon laboratuvarları da dâhil olmak üzere test laboratuvarlarının faaliyetleri ile ilgili genel ölçütleri belirlemektedir.

-EN 45002 Standardı: Test laboratuvarlarının değerlendirilmesinin genel ölçütlerini ihtiva eder. Bu standart, kalibrasyon laboratuvarları ile test laboratuvarlarının yeterliğinin belirlenmesi konusunda akreditasyon kuruluşları tarafından kullanılacak genel ölçütleri açıklamaktadır.

-EN 45003 Standardı: Laboratuvarları akredite eden kuruluşlar için genel ölçütlerdir. Bu standart, laboratuvar akreditasyon kuruluşlarının personel kalitesi, kalite sisteminin yeterliği, akreditasyon prosedürü ve güvenilirlik gibi ölçütlerini belirlemektedir.

-Ulusal Metroloji Enstitüsü: Gümrük Birliği Kararı ve DTO anlaşması ile Türkiye'den ihraç edilen ürünlerin pazarlandıkları ülkelerde geçerli olan kural ve standartlara uygunluğunun belgelenmesini sağlayan kuruluştur. Bir ülkede yapılan test, analiz ve kalibrasyon gibi ölçümlerin uluslararası sistemde kabul görmesi, o ülkede faaliyet gösteren ölçme sisteminin diğer ülkelere tanınmasına bağlıdır.

-Kalibrasyon: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemine göre, "Kalibrasyon" bir ölçme cihazının göstergesinin, ölçülen büyüklüğünün gerçek değerinden sapmasını belirlemek ve belgelendirmektir. Ölçme, bir işin, onun için belirlenmiş standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının, eğer gerekiyorsa yapılacak düzeltme sonuçlarının göstergesidir.

-Metroloji: Kelime manası ölçme bilimi olup, bütün ölçme sistemlerinin temeli olan metre, kilogram, saniye, amper gibi fiziksel birimleri tanımlayarak bilim ve teknolojinin kullanımına sunar.

Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar:

1. Üretimin belirli plana göre yapılmasına yardımcı olur.
2. Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.
3. Kayıp ve artıkları asgariye indirir.
4. Verimliliği ve hâsılayı artırır.
5. Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır ve maliyetleri düşürür.

Standardizasyonun ekonomiye sağladığı faydalar:

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 gelişmesine katkı sağlar.
7. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar:

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.

Kalite, artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle, işletmelerde öncelikli konu haline gelerek bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

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 zorlamıştır. İşte bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Kalite; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (İnsan sağlık ve emniyeti, hayvan, bitki, çevreyi ve tüketiciyi doğru bilgilendirmeyi esas alan tanım)

Kalite; istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır.

Kalite; Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000).

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 memnunluktur.
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 etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
8. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite boyutları kalitenin tanımlanmasında kullanılan unsurlar; işlevsellik, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, estetik, sağlamlık (dayanıklılık), servis yapılabilme ve algılanan kalite olarak genelde sekiz özellik ile tanımlanmıştır. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsamaması istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmelle ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen'i oluşturan kelimelerde "**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 veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şey kalite olarak ifade edilmektedir.
3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygundur.
4. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü "kullanıma uygunluk" olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

İş dünyasında yaşanan ve kaliteyi doğrudan ilgilendiren gelişmelerin dün ve bugün:	
DÜN	BUGÜN
1. Yurt içi rekabet	1. Global rekabet
2. İş ortamını kontrol etme	2. Gelişime uyum sağlama
3. Homojen tek tip üretim	3. Müşteri isteklerine göre ürünler
4. Beceri gerektirmeyen ürünler	4. Bilgi ve beceri gerektiren işler
5. Belirli ürünlere dayalı üretim	5. Esnek, gelişime açık sistemler
6. Mevcut durumu korumak	6. Sürekli gelişim ve iyileştirme
7. 'İş böyle yürür'	7. 'Daha iyi nasıl olur'

İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Gelişmeleri yakalamak, verimliliği arttırmak, rekabette üstünlük sağlamak için toplam kalite yönetimi gereklidir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan, sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen üreticiye, müşteriye, toplumun tamamına fayda sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetiminin amacı; organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi, "Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" şeklinde modern yönetim tarzı olarak temel felsefesi mükemmelliği 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
6. Hata önleme / sıfır hata

Kalite ile ilgili diğer kavramlar:

-Kalite Yönetim Sistemi: Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemi olarak, üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetleridir.

-Kalite Maliyeti: Meydana gelebilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve ürünün üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir.

-Kalite Kontrolü: Ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

-Toplam Kalite Kontrolü: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılamak ve memnuniyetlerini artırmak için işletme içinde pazarlama, üretim ve müşteri hizmetleri gibi tüm birimlerin kaliteyi oluşturma ve geliştirme yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden sistemdir.

-Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, işletmeler kaliteli ürün ürettiği oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelenmeleridir. TS-ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuzdur.

Kalite güvence belgelerinin amaçları; işletmeleri 'sürekli geliştirme' konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi olması şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite, serbest piyasada olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. Kuruluşlar bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya çalışırlar. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma sebepleri:

1. Müşteri kalite istemektedir. Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir. Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki vardır. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir. Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır. Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için ürünler geliştirilmeli, maliyet ve fiyatlar istikrarlı, rekabetçi olarak düşmeli, müşterilere cevap verme geliştirilmeli, müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

İşletmelerinin yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için şarttır. Hatalı ürün sonucu ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi hem de müşteriyi olumsuz etkilemektedir.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır.

Kalitenin sağladığı faydalar:

1. Müşteri memnuniyetinde artış
2. Pazar payının artması
3. Kârın miktarının artması
4. Çalışanlarda memnuniyet artışı
5. Maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artış

Kalitesizliğin riskleri:

1. Müşteri tatminsizliği
2. Pazar payının azalması
3. Kaynak israfı ve verimlilik azalması
4. Maliyetlerin artması,
5. Motivasyon kaybı

Toplam kalite yönetiminin hedefleri ve işletmeye sağlayacağı temel katkılar 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, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak

6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek

7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, ürünlerin kullanılış amacı, özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kaliteye ulaşmada 2000'li yıllardan sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management) na aittir. Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; 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 unsurun anlaşılması gerekir.

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeve sumaktadır.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirmektedirler. Bu sebeple dünyanın müşterisi; ürüne aç, fazla beklenti içinde olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken bugünün müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentisi olan ve daha fazla nazlı olan bir yapıdadır.

Yeni ürün geliştirmede global standartlar ve kaliteyi yakalamada dikkat edilecek hususlar:

1. İhracat ve İthalatta optimizasyonun sağlanabilmesi için tüm ilgili tarafların katkı ve iş birliği ile belirli teknik kurallar konulması, bu kuralların uygulanması ile uygunluk değerlendirmesi ve belgelendirme işlemleri olan **dış ticarete standardizasyonun** işletme bünyesinde sağlanması gerekir.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadele edebilmek için işletmeler en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundalar. Tüketicilerin kalite bilincinin sürekli gelişmesi dikkate alındığında kurumun amacı dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünleri üretmek ve satmak olmalıdır. Bu sebeple kurum, ürünlerinin kalite düzeyini uygun bir şekilde belirlemek için tüketici zevk ve tercihlerini ve ekonomik şartlarını araştırmalı, hedef pazarın özelliklerini ve kanunlarını detaylı şekilde incelemelidir. Belirli bir kalite düzeyine ulaşmayan ürünleri piyasaya sunmamalıdır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (**OHSAS 18001**)'nin düzgün şekilde işlediğini belgelendirmek gayesiyle İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nün hazırladığı ve Türk Standardı haline dönüşen OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001'de başlatılmıştır. OHSAS 18001'de işletmelerin iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili siyasetler oluşturmaları, organizasyon yapılarını gözden geçirmeleri, her düzeyde çalışan ihtiyacını belirlemek, bu plan dâhilinde hedefleri, stratejileri ve performans ölçüm kriterlerini belirlemeleri gerekmektedir.

4. İşletmelerin çevre etiketi kullanmalarında bir mecburiyet olmamasına rağmen gelişen çevre bilinci çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Artık kişiler alacakları ürünün çevre üzerindeki etkilerine daha çok dikkat etmektedir. Diğer yandan etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı ayrıca teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetimi konularında da işletmelere yol göstermektedir. ISO 14000 belgesi Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak gayesiyle bilhassa kolay bozulabilen 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 ülkelere derlenmiş tabloları kapsar. Codex Alimentarius Komisyonu: 1962'de düzenlenen FAO / WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulan, CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretini geliştirme, kolaylaştırma ve global geçerliliği olan standartların harmonizasyonu ihtiyacının anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılır.

Codex Programının temel amaçları:

1. Tüketici sağlığını korumak
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak
3. Global alanda hükümetler dışı (non-governmental) ve milletlerarası kuruluşların üstlendikleri tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak

4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve çalışmalarını başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulü sonrası bölge düzeyi veya dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesidir. Kurum yönetiminin sorumluluğundan, satın alma siyasetlerinden, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. Bu seri standartlar dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardı elemanlarını tek bir platform içerisinde birleştirir. Kuruluşa, ihtiyacı veya istediği kadar ayrıntılı olacak şekilde hem kalite kontrolü hem de Kalite Güvencesini içine alan bir kalite sistemi kurması için yol gösterir. Bu standart Türkiye'de TS-EN-ISO 9000 serisi standartları olarak uygulanmakta ve Türkiye'de bu standartlar çerçevesinde kalite güvencesi sistemi belgelendirmesini Türk Standartları Enstitüsü yapmaktadır.

8. Dış ticarete ürün standardı, kalitesi, beslenme ve gıda güvenliği açısından CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher

Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

Dış ticarete ürün standardı, kalite, beslenme ve gıda güvenliği açısından aranan belgeler:

1. CE işareti
2. Helal gıda sertifikası
3. Kosher sertifikası

1. CE işareti 'Conformite European' Avrupa Normlarına Uygunluk; Bir ürün veya ürün grubunun, Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, "ürün direktifleri" olarak ifade edilen temel gerekliliklere uygun olduğunu gösteren bir birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB ülkelerine giremez, bu sebeple, ürünlerin AB iç pazarında serbestçe dolaşımına imkân veren bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak tanımlanabilir. Avrupa Birliği'nin standardizasyon kuruluşları olan CEN ve CENELEC tarafından yayımlanan standartlara göre ürünün tanımı, taşıdığı riskler, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk değerlendirme işlemleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Bir ürün, birliğin tüm ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. Bu işlemlerin sonunda aynı şekilde belgelendirilir ve CE olarak işaretlenir. Bu işaret, ürünün Avrupa ürün mevzuatlarına uygunluğunu gösterir. 1 Ocak 2004 itibarıyla Türkiye iç pazarında da kullanılma zorunluluğu olan, üreticinin garanti beyanı olmakla beraber bir bakıma ürünün pasaportu niteliğindedir. CE İşareti, bir kalite markası değil ve tüketiciye bir kalite güvencesi sağlamaz. CE işareti, herhangi bir yerden alınan marka olmayıp, imalatçı tarafından ürüne / ambalaja / ilgili dokümana yapıştırılır.



Ürünün AB'nin Yeni Yaklaşım Direktiflerine uygun üretildiğini ve belgelendirildiğini gösteren CE işaretini piyasaya sunumundan üretici sorumludur. Ancak; eğer üretici veya üreticinin yetkili temsilcisi AB içinde değilse, bu sorumluluğu ithalatçı yerine getirmek durumundadır. Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliğini tesis eden Ortaklık Konseyi Kararı (OKK) gereğince, sanayi ürünleri ve işlenmiş zirai ürünler ticaretinde eş etkili vergiler ve miktar kısıtlamaları 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren kaldırılmış ve bahse konu ürünlerde üçüncü ülkelere karşı Türkiye, AB'nin Ortak Gümrük Tarifesini uygulamaya başlamıştır.

Resmî Gazete'de yayınlanan tebliğlerde hangi Avrupa standartları veya direktiflerinin hangi tarihten itibaren uygulanacağı belirtilmektedir ve bunların sayısı her geçen gün artmaktadır. AB ülkelerine ürün satma isteyen işletmeler ürünlerini belgelendirebilmeleri için öncelikle ürünlerinin uyması gereken teknik standart ve direktifler konusunda bilgi toplamaları ve üretimlerini bu çerçevede yönlendirmeleri gerekir. Bundan sonra ürüne ait; (1) teknik resim, (2) montaj kılavuzu, (3) kullanım kılavuzu, (4) satış ve tanıtım katalogu, (5) uygulanan standartlar, (6) bakım onarım kılavuzu ve (7) garanti belgesi hazırlamaları gerekir. Üretimde kullanılan parçalara ait belgeleri içeren bir dosya ile uygunluk değerlendirme kuruluşuna başvurmalıdır. Bu kuruluşun yapacağı test ve ölçümler sonucunda elde edilecek uygunluk belgesinden sonra ürünlerin veya ambalajlarının üzerine CE işareti koyma hakkı elde edilir.

2. Helal Gıda Sertifikası (Helal Certificate): Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan Helal Sertifikası gerekebilmektedir. "Helal" Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi 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. 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. Tüketicilere 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.

Dini, ilmi, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunması bakımından 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 olmayan katkıları içeren her türlü gıda, ilaç ve çeşitli cihazların Müslümanlarca tüketilmesi endişe vericidir. Bu durum toplumun genlerini, geleneklerini ve inancını tehdit etmektedir.

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 bir yöntemdir. Helal Sertifikası Türkiye'de; Türk Standartları Enstitüsü (TSE), çeşitli ülkelerin ilgili kurumları tarafından akredite edilmiş bulunan Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES), ilgili kurumlar ve akredite milletlerarası sertifikalandırma kuruluşlarının Türkiye'deki temsilcilikleri tarafından verilmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü, 14 Temmuz 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 ile düzenlenen belgeler:

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 üzere düzenlenen doküman.

c. Helal Parti Mah 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.



Kaynak: <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-> (E.T: 20.02.2017)

3. Koşer Sertifikası (Kosher Certificate) "K": Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilebilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereğince (Yahudiliğe göre) Kosher (İbranice'de "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara ise kaşerut veya kaşrut kuralları ismi verilir. İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. İşletmelerde üretim yapılırken tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından üretim yerinde kontrol edilir. Uygulama, ekipman ve malzemelerde inançlarına aykırı bir durum yoksa din adamları firmada üretilen ürünlere kosher (koşer) belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevlerini yenmesi yasak olmasında ülke dışında üretilen veya ülke dışına satılan bazı ürünler üzerindeki koşer ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özellik olmaktadır.

9.3. Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İnovasyon

Organizasyonlar, gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabet ortamında başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı bir şekilde gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürüyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor.

Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, işletme yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Globalleşme olayının da etkisiyle, işletmeler organizasyon geliştirme ve değişim yönetimi kavramıyla, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır. Bu sebeple organizasyonlar rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması günümüz işletmeleri için zaruret ifade etmektedir.

Organizasyonlar, gelişim ile değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma ve yenilenim (inovasyon) olarak ifade edilen değişim yönetimi kavramı, yönetim bilimine yeni girmiş bir konu olmasından farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu kavramlar kuruluşlarda sürekli bir faaliyet olması sebebiyle **değişim mühendisliği** ismi ile ifade edilmektedir. Kurum, organizasyon geliştirme faaliyetleri ile değişimi mutlaka etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekir.

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Bu açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyuma ihtiyacı belirecektir.

Değişim ihtiyacının temel sebepleri:

1. Yetersiz faaliyetler,
2. Dengesiz büyüme,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
4. Elastiki olmama,
5. Belirsiz veya çatışan gayeler,
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyonlar, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi ürün sunabilmek için, bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasını; **organizasyon geliştirme işlevi** olarak görürler. Bu çalışma ile daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun mesele çözme ve kendini yenilemesi sağlanır.

Organizasyon geliştirme, değişim ihtiyacına bir cevap verme için, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek sağlayacak inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim strateji olarak tanımlanabilir.

Değişim yönetimi; organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetimden tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve

iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimlerin bilinçli olarak yönlendirilme, planlanma ve benimsenmesi sürecidir. **Değişim**; planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için, kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojide yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim mühendisliği** ise işletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi ürün sunabilmek için, tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu, temelde bir kuruluşun hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak gayesiyle iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve kendisini yenilemesidir. Teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış kişiler olan mühendisler bu süreçte önemli görevler yaparlar. **Mühendis**, insanların türlü ihtiyacını karşılamaya dönük yol, köprü, bina gibi bayındırlık; ziraat, beslenme gibi gıda; fizik, kimya, biyoloji, elektrik, elektronik gibi fen; uçak, otomobil, motor, iş makineleri gibi teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış, belli bir eğitim görmüş kimsedir.

Değişim yönetiminin temel amacı, etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu, inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir.

Değişim mühendisliğinin temel faydaları:

1. Değişim mühendisliği uygulamaları ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. Muhtelif görevler bir araya getirilebilir
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 yapılandırılmasını; haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, milletlerarası rekabet ve globalleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması
2. Bürokratik kişilik yerine girişimciliği ön plana çıkarması
3. Pazar payı artırmak yerine yeni pazarlar bulma çabası
5. Miktar yerini kalite odaklı üretim anlayışına bırakması
6. Büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara geçiş yapılması
7. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara geçilmesi

Kişiler ve organizasyonlar açısından tüm bu gelişim “sürekli değişimi“ zorunlu hale getirmektedir.

Organizasyon geliştirme süreci; (1) problemi tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet planı ve (5) sonuçları değerlendirme gibi beş aşamadan oluşur ve kendini sürekli yenileyen bir süreci kapsar. Organizasyon geliştirmeden anlaşılan duruma bağlı olarak bu sürecin aşama sayısı da değişmektedir.

Yönetimde pek çok organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş olup organizasyon geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Yöntemlerin çok fazla oluşu onların sınıflandırılması gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşerî teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

1. Yapısal Teknikler: Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alan ve hedefi, işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirerek hem çalışanları tatmin edip, daha başarılı duruma getirmek, 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 sıralanır.

2. Beşerî Teknikler: Beşerî teknikler organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturmaktadır. Organizasyon üyelerinin duyguları, inançları, sosyal ve psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri, duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İş birliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm yeni işletme kültürünün nitelikleridir. Beşerî teknikler oluşan bu tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1) duyarlılık eğitimi, (2) etkileşim analizi, (3) organizasyon davranışı, (4) süreç danışmanlığı, (5) tartışma grupları, (6) hayat ve meslek planlaması ve araştırma (geri bildirim) olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

Dünyada her şey değişme ve gelişme içindedir. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı şekilde gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin gelişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürabiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. 'Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal'. 'Eskiye rağbet olsa idi bit pazarına nur yağardı'. 'Dostun eskisi eşyanın yenisi'. Tüm bunlar insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her yenileştirme (inovasyon) ve değişim ihtiyacı organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyonda bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Inovasyon; ilmi, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değerini yeniden şekillendirilmesi veya

yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır.

Gelişim, "her duruma kusursuz uyum sağlayan" bir alana doğru ilerliyor. Yenileştirme (inovasyon) ile mal hizmet veya yöntem ticarileştirebilmeli ve sunuma daha hazır hale getirilmelidir. İnovasyon kendi içerisinde dört farklı türe ayrılır.

İnovasyon çeşitleri:

- 1. Mal İnovasyonu:** 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 İnovasyonu:** Mal veya hizmetin değişik ve yeni tasarımlarla ambalajlanması veya farklı pazarlama stratejileri geliştirilip sunulmasına denir.

4. Yönetim İnovasyon: Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerinin organizasyonunda yenileşmenin uygulanmasını ifade eder.

Harvard İşletme Bölümünden Prof. Clayton Christensen bütün dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor:

- 1. Verimlilik inovasyonu;** daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşır ve dolaylı yünden müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.
- 2. Destekleyici inovasyon;** mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalardır.
- 3. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation);** mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

Bir teknolojinin yıkıcı olabilmesi için yenisiyle değiştirmek gerektiğinde pahalı olması veya devamlı iyileştirme gerektirmesi yeterli değil, mevcut çalışma modellerini geçersiz kılar ve yenisiyle değiştirilmelerini gerektirir. Yıkıcı inovasyon bu şekilde mevcut işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve Ar-Ge harcamalarını pasif hale getiriyor. Facebook, Instagram, Amazon, Uber, Ebay, Airbnb, Booking.com, Spotify ve iP-hone gibi alışkanlıkları kökten değiştiren ürün ve metotları gibi. 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 bölümleri odağına alır, bu boşlukları hedefler ve uygun fiyata doldurur. Kârlılık peşinde koşmaya devam eden dev işletmeler hantal yapıları sebebiyle çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı zaman yıkım başlar. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation), girişimcilikte de yeni akım, haline geliyor. Bazı yenilikler yıkıcı değil sürdürülebilir inovasyon kategorisinde yer alıyor. Sürdürülebilir inovasyon, piyasaya hükmeden işletmelerin ürünlerini mevcut müşterileri için iyileştirmelerini ifade eder. Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan bu kavram, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime gitmeye yol açtı ve bazılarının iflasına sebep oldu.

Yıkıcı inovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyip uygulaması lazım.

İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl sürüyor, endüstri 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görülüyor, 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır.

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi tabii çevre unsurları enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde edildi. Buhar gücüyle çalışan makinelerle fabrikalar, lokomotifler yapıldı.

Endüstri 2.0: Enerji kaynaklarından sağlanan gücü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi.

Endüstri 3.0: 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin 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 kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenliğini sağlayan donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensor ve üreticilerle donatılmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretimde bu sistemlerin kullanımı ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek 'akıllı fabrikalar' marifetiyle üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bu süreçte, bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüme girmiştir. İş gücü piyasasında 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. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor.

Endüstri 5.0: 1İnsan+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0: ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robotlar;** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açabileceklerdir.

Her değişim ve gelişim beraberinde pek çok problemi de getirir. Bu problemleri ve incelemek çözüm yollarını ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

9.4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Global gelişmeler yönetimde değişik yeni yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları; amaçlara göre yönetim, kendi kendine yönetim, bilimsel yönetim, delphi tekniği, geleceğe dönük

rol oynama, iradeci yönetim görüşü, istisnalarla yönetim, Japon yönetim sistemi, komite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, yönetime katılma ve Z tipi yönetim yaklaşımı gibi temel yönetim teknikleri bulunmaktadır. Bunlar:

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. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesi lâzım. Bunun için herkese düşen sorumluluklar vardır. 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. Buna “İnanç, destek, katılım” denir. 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. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlendirilmiyor. 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: Kurumlarda amaçların zaman içerisinde önem kazanmasıyla amaçlara göre yönetim felsefesini doğurmuştur. **Amaçlara göre yönetim**, kurumda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları, ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli aralıklarla gelinen 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.

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren yönetim felsefesi ve tekniğidir. Yönetime katılmaya imkân verir, bir planlama, kontrol ve bir performans değerlendirme aracı, personel geliştirmeye imkân veren bir sistemdir. Peter Drucker tarafından 1950'lerde tanıtımı yapılan amaçlara göre yönetim, bugün ABD' de yoğun bir şekilde kullanılan bir motivasyon yöntemi ve aracıdır.

Amaçlara göre yönetim programının temel aşamaları:

1. Çalışma gruplarının oluşumu: Bu ekip, gruptaki her üyenin amaçlarını ve görevlerini tespit eder.
2. Yönetici ve işçinin hedef belirlemesi: Yönetici ve işçi, belirlenen hedefler doğrultusunda işçinin yapacağı işi veya görevlerini ve sorumluluklarını birlikte belirlerler.
3. Faaliyet planının hazırlanması: Yönetici ve işçi, amaca ulaşmak için gerekli faaliyet planını birlikte istişareli hazırlarlar
4. Performans kriterinin belirlenmesi: Yönetici ve işçi birlikte, ulaşılacak performans kriterini belirler.
5. İşçinin performansının değerlendirilmesi: Sürecin son aşamada yönetici ile işçi, işçinin aldığı sonucu veya performansını birlikte değerlendirirler. Eğer performans yetersiz kalmışsa veya hedeflere ulaşılammışsa, yönetici ve sorumlu diğer çalışanların katılımıyla bunun sebeplerini, eksikliklerinin nasıl giderilebileceğini birlikte tartışır; gerekirse amaçları tekrar gözden geçirirler.

2. Bilimsel Yönetim: Organizasyon faaliyetlerinin yürütmede yönetici ve personelin gelişi güzel çalışma yerine ilmi tekniklere uygun birbirleri ile tutarlı, iş birliği içinde etkin ve verimli şekilde yürütülmesidir.

3. Delphi Tekniği: Organizasyonda bir meselenin çözümü için alanında uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada fikir alışverişi yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir.

4. Geleceğe Dönük Rol Oynama: Yetiştirilmek gayesiyle bir araya getirilmiş bir grup işletme personeli içinden seçilen oyuncular topluluğunun, işletmede ortaya çıkması muhtemel bir meseleyi gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözmeye çalışmalarına dayanan bir yönetici eğitimi yöntemidir.

5. İradeci Yönetim Görüşü: Kişisel girişimcilik, klasik firma teorisi ile modern büyük işletme kavramının birbirleriyle bağdaştırılması neticesinde ortaya çıkan bir yönetim ve planlama görüşü olarak; klasik firma teorisinin modern geniş ölçekli işletmelere uygulanması denenmesini ifade eden bir görüştür.

6. İstisnalarla Yönetim: Planlanan, rutin faaliyetler dışında söz konusu olan fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türüdür. Yönetimin araya girmesini zorunlu kılan mesele yöneticiye bildirilir, müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmez. Bu sistem; iş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

7. Komite Yönetimi: Kurumda karar verme, uygulama veya herhangi bir konuda danışma görev, 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.

8. 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.

9. Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçeve dâhilinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemek ve bütünü ele alan bir yaklaşımdır. **Sistem**,

belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak iki şekildedir. Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temelini sistem görüşü temsil eder.

10. Yönetime Katılma: Sanayi devriminden sonra iktisadi hayatın köklü bir şekilde gelişmesi ve karmaşıklaşması ile kapitalist ekonomik sistem içerisinde emek ve sermaye arasında yaşanan çarpışmaları dengeye getirmek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların da katılımını ifade etmektedir.

11. Japon Yönetim Sistemi: Japon ekonomist William Ouchi tarafından geliştirilmiş bir teori olarak Neoklasik akımlar içerisinde geliştirilen X ve Y teorisine alternatif olarak ortaya konulmuş ve “Z” Teorisi ismini de buradan almıştır. Japonların geliştirdiği bir yönetim sistemi olarak; her zaman diliminde bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X ve Y gibi yaklaşımların birleşiminin daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. Bundan hareketle X ve Y teorilerine Z teorisi ile etkililik getirilmeye çalışılmaktadır.

Z teorisinin insan davranışları hakkındaki temel varsayımları:

1. İnsan tembel veya çalışkan değildir; düşünme, karar verme ve azmetme kabiliyetlerine sahiptir.
2. İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsanı motive eden zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçları değil, içindeki durum ve çevresidir.
4. Motivasyon iç ve dıştan zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.
5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek daha doğrudur.

Z Teorisi, klasik yönetim teorilerinin insanı neredeyse hiç dikkate almayan kuruluş odaklı yaklaşımlarının aksine kişiyi önemseyerek yönetim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir anlayışı getirmektedir. Bu şekliyle Neoklasik Teorilere daha yakın bir anlayış sergilerken diğer taraftan Neoklasik yaklaşımların aksine bütüncü bir yaklaşımla kurumun kendisi de dikkate alınır. Neoklasik Teorilerin şekillendiği bir dönemde Douglas Mc Gregor tarafından oluşturulan X ve Y Teorisinin verilerinden de faydalanılarak bir alternatif oluşturulmuştur.

Z Teorisinin temel özellikleri:

1. Ömür boyu istihdam ve iş güvencesi
2. Yarı uzmanlaşmış meslekî gelişme
3. Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi
4. Ortak karar verme ve ortak sorumluluk
5. İşletme içi örtülü kontrol mekanizmaları
6. İşletme içi rotasyon (yer değiştirme)

9.5. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özenetime tabi tutmasıdır.

Kişinin, davranışlarını özenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldırıp, işletmelerde çalışan işçileri hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirmekte, kamu yönetimi açısından da katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırarak verimli bir 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 etmesi çerçevesinde kendini yönetmesidir.

Organizasyon bünyesinde çalışan insanlar kendi kendine yönetim vasıtası ile organizasyonun belirlediği kurallara göre sergilediği davranışı kendi hükümlerine göre değerlendirir.

Organizasyon açısından kendi kendine yönetim; bir çalışanın, organizasyon yöneticilerince önceden belirlenen kurallara göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi olarak ifade edilir.

Günümüzün sosyal ve ekonomik gelişimi insanların kendine liderlik etmesi; kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsanlığın gelişimine paralel olarak günümüzde daha çok insan kendine liderlik etmektedir. Bilgi toplumu insanların daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Bilimsel alandaki gelişmelerin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle çalışma hayatında birtakım değişiklikler insan ve toplum hayatını daha karmaşık hale getirdi. Bu gelişimin iş hayatına yansımaları; çalışanların beklentilerini artırması şeklinde oldu. Organizasyonlar, çalışanları üzerinde muhtelif şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirlerler. Belirlenen davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir, bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur. Kişi kendi kendine yönetim becerisi ile yapı yapıyı anlar ve kendi faydasına yönetir.

Özenetim sahibi insanlar; herhangi bir ikaza mahal vermeden sorumluluk sahibi olarak kendi üzerine düşenleri ve kendi yapması gereken işleri yaparlar. Organizasyonun yönetilmesini muhtelif organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütürler.

Kişinin verimliliğini artıran, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürebilmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı birinci derecede önemlidir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın temeli olan duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklarıdır. 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.

Duygu, insanı harekete geçiren, hayata dair hazları yaşatan ve aynı zamanda insan olmanın önemli bir parçasıdır. Dünyayı anlamamız, onu nasıl görüp, duyduğumuz, kokladığımız, tattığımız ve onu nasıl okuduğumuz duygusal deneyimlerimiz ile 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 gelmeye ve onlardan hemen kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Duygu; insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepkidir.

İnsanların ferdi ve sosyal hayatta başarısı için bu duyguların mutlaka yönetilmesi gerekir. 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 planlanma, organize etme, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eden 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 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 süreci içerisinde kişinin duygu olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılmaz. 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 ilişkililerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

Yöneticiler, kurum personelinin, iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik ve tükenmişlik gibi çeşitli 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. **Tükenmişlik sendromu** ise yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır.

Günlük hayatta insanın bulunduğu tüm ortamlarda verimliliğini etkileyen olaylardan birisi de öfke ve sinirdir. **Öfke,** istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepkidir. **Öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir.

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.

Öfke, tabii ve geçici bir duygudur, her insan bunu yaşar. Burada önemli olan sinir ve öfke halinin saldırgan davranışlara ve kine dönüşmemesidir.

Öfkeyi kontrol etmenin amacı, insanın bu duygusunu saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendisine ve çevresine zarar vermeden doğru olarak ifade etme becerisini kazanabilmesidir.

Öfkenin kaynağı ve öfkeyi açığa çıkaran duygular:

1. Tükenmişlik
2. Acizlik
3. Yetersizlik
4. Kıskançlık
5. Korku
6. Endişe
7. Yalnızlık
8. İtilmişlik
9. Anlaşılammamak

Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatıp, paylaşıldığında, anlamlandırılabilirdiğinde ve doyurabildiğinde aktarımı da daha olumlu olacaktır. Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatıp, paylaşıldığında, anlamlandırılabilirdiğinde ve doyurabildiğinde aktarımı da daha olumlu olacaktır.

Öfkenin kontrolünde amaç; bunu tamamen yok etmek değil, öfkenin aktarımında kendine ve çevreye zarar vermesinin

önünü almaktır.

Öfke kontrol edilemediği zaman kişi haklı iken haksız duruma düşebilir. Sınır ve tepkiler doğru şekilde, kırıncı olmadan ifade edilmelidir. Kişi kendisini iyi tanıması, sorumluluklarını bilmesi ile olumsuz duygular karşı tarafa sağlıklı bir şekilde iletilebilir.

Öfkeyi kontrol etmenin ve onunla başa çıkmanın yolları:

1. Öfkelenmenin başladığı hissedildiğinde derin nefesler alınmalı
2. Öfkeye yol açan sebeplere 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 organizasyonunun aynısı 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 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 de zamanı akıllıca planlayarak etkin, verimli kullanmaktır. Çünkü 'Vakit, nakittir' ve 'zaman pahalıdır' sözleri ile de anlaşılacağı üzere ödünç alınamayan, tasarruf edilemeyen, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

Zaman yönetimi; hedeflere ulaşmada bir kaynak olan zamanı planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreciyle verimli kullanma çabasıdır.

Zaman yönetiminde söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır. Zaman ölçülebilir ve doğrusaldır fakat zamanın her insan için ifade ettiği anlamlarda farklılıklar bulunmasında nispi bir kavramdır. Zaman herkes için farklı olmasına rağmen gerçekte tüm insanlar için ortak bir birim sistemi dâhilinde sürüp (akıp) gitmektedir. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenen değer nispetindedir. Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit etmeme veya edememe gibi muhtelif zaman tuzakları bulunmaktadır.

Günümüzde zamanı iyi yönetmek hem kişiler için hem de işletmeler için çok önemli konu haline gelmiştir. İşletmelerde; yönetimin ve personelin zamana karşı yarışması, zamanını iyi ve verimli yönetmesi en önemli konulardan birisidir. İnsan hayatında ve işletmede zamanı iyi yönetmek için zaman kayıplarının giderilmesi gerekir. İşletmelerde yapılan bütün işler zamana bağımlıdır. İşletmelerde; maaş ödemesi, bir senelik kâr, bir senelik bilanço, bir senelik plan, bir aylık kira ve bir haftalık kira gibi yapılan tüm işler zamana bağlıdır. Bu çerçevede işletmeler kendi dışında rekabet ortamında rakip kuruluşlar ve zaman ile birlikte hareket etmek durumundadır. Bu anlamda günümüz işletmeleri rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanı verimli kullanmak ve bu konuda yeni usuller geliştirmek zorundadır.

Organizasyonlarda başarı için önemli olan verimliliği artırmanın yollarından biri de düşük verimliliğe sebep olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır. Üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirmek için zaman ve hareket etütleri uygulanır. Çıktının her bir üretim faktörüne oranı ele alındığında, bu üretim faktörlerinin ayrı ayrı verimliliğine **kısmi verimlilik** denir. **Toplam verimlilik ise**, bütün üretim faktörlerini belirli birimlere indirgeyerek çıktılarının bu faktörler toplamına oranı alındığında ulaşılır. Burada zaman faktörü birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür, bunun için temel iş ve ek iş kapsamı kavramlarına bakılır:

1. Temel iş kapsamı: Teorik olarak her tekniğin en iyi şekilde uygulandığı, yani tasarım ve talimatların hatasız olduğu, imalat veya işlem için gereken metodun tam olarak uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir sebeple çalışma zamanından kayıplar olmadığı bir dönemde, bir işin yapılması için gerekli olan süredir. Temel iş kapsamı, daha fazla azaltılması mümkün olmayan, en düşük çalışma süresidir. İşçiler ve/veya makineler tarafından yapılan iş veya üretim, ne kadar temel iş kapsamındaki zamana

yakın bir sürede yapılmışsa, o işçilerin veya makinelerin verimliliği o kadar yüksek olacaktır.

2. Ek iş kapsamı: Bir işin veya üretimin yapılması için harcanan zamanın temel iş kapsamını aşması durumunda fazladan harcanan zamanı ifade eder. Ek iş kapsamı, zaman kaybıyla birlikte dikkate alınır. Ek iş kapsamı ve zaman kaybı sebebiyle işçilerin ve makinelerin birim zamandaki üretimleri, yani çıktıları, dolayısıyla verimlilikleri azalır. İşçilerin ve makinelerin verimliliklerini en yüksek düzeyde tutabilmek için, ek iş kapsamı ve zaman kaybı oluşturan hususların bilinmesi ve onları azaltıcı tedbirlerin alınması gerekir.

Burada temel iş kapsamı, kesintisiz çalışmayı gerekli kılmasına rağmen uygulamada, en iyi çalışan kuruluşlarda bile kesintiler olmaktadır. İşçinin, makinenin veya her ikisinin de yapmaları gereken üretimi veya işlemi yapmalarını engelleyen ve neticede zaman kaybı oluşturan duraklamalar vardır. Zaman kaybının yaşandığı bu süre dâhilinde eldeki işi tamamlayıcı hiçbir işlem yapılmadığı gibi yeni bir işe de başlanmaz ve dolayısıyla zaman kaybı, işin işlem süresini uzatarak verimliliği azaltır. Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya tabii afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki sebeplerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı sebeplerle olabilir.

İşletmelerde zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve organizasyonun amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini (yönetimin işlevlerini) 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 gayeyi gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini ve birisini seçmesini sağlayan ve organizasyonun bütün kademeleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevdir.

2. Organizasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon; amaçlara etkin ve hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bir nizam veya düzenlemeyi ifade eder. Etkin bir organizasyon yapısı, birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlaması kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar. Planlama, zamanı kontrol altına almaya yönelik bir işlev olurken, organizasyon, zaman kaynağını mümkün oldukça idareli (etkili) kullanma amacına yönelik bir işlevdir.

3. Yönelme İşlevi ve Zaman: Yönelme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Yönelme işlevi işletmede görev yapanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için onlara liderlik ederek kurum hedeflerine kısa zamanda ulaşmak için motivasyonu sağlayarak yol göstermedir.

4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların önlenmesi, etkin bir koordinasyon ile mümkündür. Tekrarların olması sonucunda aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacak, bundan dolayı hem kaynak israfı ortaya çıkacak hem de zaman kaybı söz konusu olacaktır. Zaman kaybını en aza indiren koordinasyon, işin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan iş birliğinin maddi ve manevi bir şekilde gerçekleştirilmesi ile işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda, en uygun elemanlarla yapılması imkânını verir.

5. Kontrol İşlevi ve Zaman: Kontrol işlevi kurum dâhilinde önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında organizasyonun hedeflerine olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan bir işlevdir. Bu işlev, zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir. Standartlarda bir sapma tespit edilmesi durumunda, bunun en kısa sürede tespit edilmesi ve planlarda gerekli değişimin (revizyonun) yapılması, organizasyonun amaçlara ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak bütün kaynaklarda yazarların ferdi tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

Zamanı iyi yönetmenin usulleri:

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerin ne olduğunun belirlenmesi yol gösterici olacaktır.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir.
5. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
6. Zamanın ne kadarını neye harcadığının bilinmesi, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir.
7. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
8. Doğru işi doğru yapmaya itina göstermek önemlidir.
9. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak.
10. Mutlak anlamda mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak gerekir.
11. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırması ve verimliliği artırması gerekir.
12. Faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir.
13. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir.

Zaman yönetiminde sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi belirlenip ve çok açık olarak 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” sözü de bu konuya uygun düşmektedir.

9.7. Stres Yönetimi

Stres, kişi üzerinde etki yapan ve davranışlarını, 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 aşan veya zorlayan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve bir tepki durumudur.

Bilişim teknolojilerinin hızla özel ve iş hayatına girmesi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan elektronik stresi ortaya çıkarmıştır.

Elektronik stres (e-stres); teknolojinin yoğun kullanıldığı ferdi ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insanlar üzerinde oluşturduğu kaygı hali, baskı durumudur.

Stres, bilhassa son zamanlarda insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesinden dolayı global ilgi alanı olmuştur. Bu ilginin bir sebebi de işletmelerde yaşanan stres kurum dâhilinde; işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, artan maliyetler ve artan personel devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kaygı ve endişe stresi artırarak verimliliği düşürmesi sebebiyle bu sonuçlardan kurtulmak için stresin yönetilmesi gerekmektedir.

Stres yönetimi; stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak gayesiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye çalışmasını ifade eder.

Stresin; zihni, duyu yönlü, fizikî ve davranış yönlü olarak dört temel grupta belirtileri bulunmaktadır.

Stres belirtileri:

a. Zihni belirtileri:

1. Bellek problemleri
2. Konsantre olamama hali
3. Kötü karar verme
4. Sadece negatif düşünceleri görme
5. Endişeli veya rekabetçi düşünceler

b. Duygu yönlü belirtileri:

1. Depresyon
2. Kaygı ve ajitasyon
3. Rahatsızlık ve öfke
4. Şaşkın hissetmek
5. Yalnızlık ve izolasyon

c. Fizikî belirtileri:

1. Ağrı ve sızılar
2. İshal veya kabızlık
3. Bulantı ve baş dönmesi
4. Kalp ağrıları
5. Genel isteksizlik hali
6. Vücut direncinin zayıflaması

d. Davranış yönlü belirtileri:

1. Az veya çok yemek
2. Çok fazla veya çok az uyumak
3. İnsanlardan uzaklaşmak
4. Sorumlulukları erteleme ve ihmal etme
5. Rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanma
6. Sürekli kaygı hali

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 veya yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme açısından zorluklar, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

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 tarzı şeklinde dört kısımdan oluşur.

Zihnî (düşünce) faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri veya davranışları, alışkanlıkları veya 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 sebepleri; çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücretin azlığı, iş yerine ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu stres olarak ayrılmaktadır.

3. Kişinin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları; ülke ve dünya ekonomisinin gelişim seyri ve belirsizlikler, siyasi hayattaki belirsizlikler, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ile global ısınma ve terörün sebep olduğu stresler.

Her insanın strese dayanma gücü farklı olmakta ve stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme kaynaklarından daha ağır ise, bir dengesizlik durumu gelişir ve bedene fizikî 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. Kişinin kendine münhasır stres belirtilerinin farkına varması, stresin yol açacağı dengesizliğe karşı uyanık olmak ve bu dengesizliğin potansiyel sebebini anlayıp tanımlamak açısından önemlidir.

Araştırmaların bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmekle birlikte; aşırı stresin, fizikî 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 çıkma.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkma.
3. Nefes ve fizikî egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenme ve dinlenme.
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünmeye sahip olma (pozitif düşünme).
6. Güzel ve iyi düşünme ve pozitif yaklaşım (hüsnü zan).
7. Zamanı iyi kullanma.
8. İletişim becerilerini etkin kullanma.
9. İrade eğitimi.

Stres insanın etkinlik ve verimini düşürdüğü için bir şekilde ondan kurtulmak ve normale dönmek gerekir.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihnî ve fizikî davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihnî ve fizikî sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki vardır.

İş tatmini; çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duyu halini ifade eder.

İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhi sağlıkları ile birlikte duygularının bir belirtisi olması sebebiyle yöneticiler organizasyon dâhilinde iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

Çalışanların tatmini ile ilgili uygulamalar:

1. İş güvencesi
2. Yüksek ücret ve teşvik primi
3. Kariyer planlaması
4. Performans değerlendirme
5. Çalışanları işletmeye ortak etmek ve yönetime katmak
6. Bilgi paylaşımı
7. Vizyon oluşturmak

İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı iş gücü devir hızını artırmaktadır. İş tatminin düşük olması organizasyonda çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. İş tatminsizliği; verimsizlik, işi yavaşlatma ve disiplinsizlik meseleleri de ortaya çıkarmaktadır. İşinden doyum sağlayamayan kişiler, görevi ile asları ve üstleri arasında hoş olmayan durumları ortaya çıkaran yakınmalara yönelir. İster toplu ister ferdi olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük problemlere sebep olur.

İş stresini azaltmada yöneticilerin kullanabileceği temel stratejiler:

1. İş tasarımı
2. İş çevresinin tasarımı
3. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışana geri bildirim sağlama
4. Kurumsal sosyal destek

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 ile türemiş olan stratejik yönetim işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede önemli bir unsur haline gelmiştir.

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, başarılı bir şekilde programı tatbik edebilen işletmeler rakiplerine göre başarılı olmuşlardır.

İşletmeler, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. 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, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araç ve tutulan bir yoldur.

Stratejik yönetim; bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için organizasyon içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunları planlanması, organize etmesi, yönlendirmesi, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanında faydalanılan teknikler; durum ve strateji analizleri ve uzlaşma ve karar verme analizlerini bünyesinde barındırır. Durum ve strateji analizi tekniklerinden organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi gayesiyle faydalanılırken, uzlaşma ve karar verme teknikleri ise strateji seçiminde ve karar verme sürecinde kullanılmaktadır.

Stratejik yönetimin başarılı olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

Stratejik yönetim süreci:

1. Stratejik planlama: İşletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve işletmenin diğer danışmanlarından oluşan stratejistlerden oluşan üst beyin takımı işletmenin belirlenen amaçları doğrultusunda çevre analizini yaparak, işletme değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin inceleyerek kuruma uygun stratejileri belirlerler.

2. Uygun yapı araştırmaları ve siyaset oluşturulması: İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenilecek olan siyasetlerin oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

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 işletmenin 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 münhasır özellikleri yanında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmada genel yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsadığı görülür.

9.9. Kriz Yönetimi

Dünyadaki büyük ekonomik krizleri en büyük üniversitelerde eğitim alanların çıkardığı görülmektedir. Çok bilen çok mu yarıyor acaba?

Kovid-19 pandemisi sebebiyle küresel ölçekte ekonomik hareketliliği azaltan tedbirler alınması insanların geçim kaynaklarını azalttı, çoğu kişilerin gelir kaynaklarının ortadan kalkmasına veya gelirlerinin azalmasına yol açtı. Risk yöneticilerinin görüşüne göre bu durumun global resesyona sebep olacağı ve sonucu itibarıyla da yüksek yapısal işsizliğin ortaya çıkacağı, finansal krizleri tetikleyeceği beklenmektedir. Dünya Ekonomik Bunalımı veya Büyük Buhran olan 1929'da başlayan etkilerini 1930 sonlarında hissettiren ve 1930'lu yıllar boyunca devam eden ekonomik buhrandan daha yıkıcı sonuçları olacağı ve değişik alanlarda krizlere sebep olacağı öngörülmektedir.

Kriz; işletme içi ve / veya dışı beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, aniden ortaya çıkan, tedbir almakta geç kalınan, acele cevap verilmesi gereken, reform gerektiren, sorun ve tehditlerin, işletme kârlılığını ve / veya sürekliliğini ciddi şekilde tehdit ettiğinde yöneticilerin durumu fark etmesiyle oluşan gerilim halidir.

Kriz yönetimi; muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve kurumun kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması 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.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarının temel sebepleri; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır. Bu temel sebepler; ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler

gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İlgililerin ihmal ve kusurları ile biriken meseleler kurum içinde bir enerji birikimine sebep olmakta ve bu enerji ara ara boşaltılmadığı için ani patlamalarla kriz hali ortaya çıkıyor. Kriz öncesi kurumun ekonomik yapısının bağlılık sistemini güçlendirmek gerekir.

Kriz dönemlerinde, krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) gibi sebeplerle sağlıklı kara verme süreci bozulur. 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 yönetimi aşamaları:

1. İlk sinyal alma ve hazırlanma
2. Önleme
3. Hasarı sınırlama
4. İyileştirme

İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren '**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**' olarak, uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir.

Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren sürece “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” ismi verilmekte ve ikinci yaklaşımı oluşturmakta ve bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Amaç ise yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır.

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 kamesini oluşturur.

Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları:

1. Krizi fırsata çevirmeye çalışmak.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek.
3. Maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak.
5. Tüm çalışanlar, krizin mahiyetini anlamaya gayret etmeli.
6. Fikir geliştirme ve teknolojik gelişimi yakından takip edilmeli.
7. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kıstak ve tasarrufa önem vermek.
8. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
9. Krizde, iflas etme korkusu değil, krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalı.
10. Bağımlı ekonomiden bağımsız ekonomiye geçmeli.

Uzun vadede krizlerden kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamiklerini harekete geçiren, adil bölüşüm temelinde bir iktisat siyaseti kurgulanmalıdır.

Ekonomik krizleri aşmak için alınan tedbirlerin, toplumun korumasız kesimine zarar vermemesine dikkat edilmelidir.

9.10. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Bilgiyi üreten, geliştiren, buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olarak kabul edilen bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir.

Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insandır ve teknolojiden ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsurunu ihmal etmeyen bir bilgi yönetim sistemi kurmak gerekir. Harvard Business School ve McKinsey gibi kurumların geliştirdiği “T tipi yönetim ve yönetici” kavramı bu meseleye bir çözüm öneriyor. Bu yönetim yaklaşımının özü bilgi çağında çalışacak olan “T tipi” yöneticilerin bilginin organizasyon içinde yatay şekilde paylaşılması için vakitlerinin yüzde 15-20’sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim insanlık kadar eski ve insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek gelen bir olgudur. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ede gelmiştir. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü söylenebilir.

Bilim; olayların, nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantiki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgileri ifade eder.

İnsanlığın ortak mirası olan bilim, deney ve teknolojik yön, ilim ise teorik ve manevi taraflı açıklanıyor olsa da birbirinin yerine kullanımda bir mahzur yoktur.

İnsanlar bilgiyi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inançlar, otorite, ideoloji gibi birçok kaynaktan elde edebilir.

Bilgi; kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği, aklının kapsayabileceği gerçek ve

kuralların bütünüdür.

Bilimin temel özellikleri; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (3) nesnedir, (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. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
 2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
 3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
 4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
 5. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap bulmaya çalışır.
- Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye'de iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kit bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, emri altına almak, kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bir araştırmayı desteklemez. Bunlar, sihirli kelime "değişim" ile toplumları dönüştürerek ahlaki değer yargılarından uzaklaştırıp sömürür. Bu manada bilginin toplum faydasına kullanımı kısıtlanmış olur. Bilginin toplum ile buluşturulması ve yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtararak hürriyetine kavuşturulması gerekir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

Bilgi teknolojileri; bilginin üretimi, gelişimi, kaydedilmesi, saklanması, yaygınlaşması ve bu bilgilerin paylaşımında yoğun olarak kullanılan elektronik bilgi işlem sistemleri ile iletişim sistemlerini ifade eder.

Sahip olunan bilgi teknolojileri, bilgi odaklı yönetim anlayışını da geliştirmektedir.

Bilgi odaklı yönetim; elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar), iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini kapsayan bilgi teknolojileri ile yeni gelişmiş malzeme teknolojileri, biyoteknoloji, gen mühendisliği ve enerji teknolojilerini içine alan jenerik teknolojilerdeki gelişmelerin organizasyon bünyesinde kullanılmasını ifade eder.

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle, klasik eğitim ve öğrenme hızla yerini 'uzaktan öğrenme', 'dijital öğrenme', 'mobil öğrenme', 'online (çevrim içi) öğrenme' ye bırakmaktadır. Bilgi yönetiminin gelişimine bağlı olarak artan her tür içerik üretme, bunu organize etme ve paylaşımının kolay ve hızlı oluşu online öğrenmeyi cazip hale getirmektedir. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırmaktadır.

Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramlar:

1. **Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.
2. **Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.
3. **Bilgi toplumu:** Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelinen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum.
4. **Veri madenciliği:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir.
5. **Veri madenciliği yazılımı:** Büyük işletmelerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalardır.
6. **Teknoloji:** İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçlar ile ürünlerin tasarım, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.
7. **Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.
8. **Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerin göz önünde bulundurulması, bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesi ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.
9. **Bilgi işçisi:** İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten bilgi çalışanıdır.

Dünya ülkeleri içerisinde 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 ölçekte 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 şirketleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji
5. Teknokent şirketinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferinin ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin iş birliği imkânı
2. Firmalarla 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 firmaların oluşumu ve büyümesi
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi
4. Ülkenin milletlerarası 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 çıkarıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak dijital işletme ortaya çıkıyor.

Dijital işletme; müşteriler, tedarikçiler, çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan organizasyondur.

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 gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyeti artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurma açısından para veya fizikî gücün önemi azaltılmaktadır.

9.11. Elektronik Dönüşüm ve Siber Güvenlik

Bilimsel ve teknoloji tabanlı gelişmeler, kurumların elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleşiyor.

Bilginin dijital ortamlara taşınması, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanılabilir hale getirilmesi elektronik dönüşümü hızlandırmaktadır.

Elektronik dönüşüm; kağıtlar üzerinde oluşturulan hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık, girişimcilik ve ihtiyaçların dijital ortamda gerçekleştirilmesi ve hız ile tasarrufun temel bir ihtiyaç haline gelmesidir.

E-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 ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emekten tasarrufla maliyetleri düşürmesiyle kurumların dönüşümünü cazip hale getirmektedir. Uzman yardımıyla kurumların dijital dönüşümü, nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete (genel ağ) bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırması sebebiyle kuruluşlar maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük yatırımlar yapıyor.

Elektronik dönüşümün sağladığı faydalar:

1. Tüm işler elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır.
2. Muhasebe işlemleri hızlanır.
3. Süreç takibi kolaylaşır.
4. Zaman ve işgücünden tasarruf sağlar.
5. Arşive ulaşım kolaylaşır.
6. Kâğıt, basım ve arşiv gibi maliyetleri azalır.
7. İş yükü hafifler
8. Çevreye olumlu katkı sağlar.
9. Müşteri ve tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
10. Klasik dikey hiyerarşiye yatay hiyerarşinin gelişmesini sağlamaktadır.
11. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekel ve istibdadın kırılmasını sağlamaktadır.

Her değişim ve gelişim getirdiği birtakım problemleri incelemek çözüm yollarını ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir. Yerleşik kurum kültür ve alışkanlıkları dijital dönüşümün önünde bir engel teşkil eder. Dijital dönüşüm alanındaki yenilikçi teknolojilere hızla uyum sağlamak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için yoğun bir çaba sarf etmektedirler.

Sanayi 4.0 sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de daha farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni beceri ve yetenekler kazanması gerekir. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçüldüğü süreçte sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0: 1İnsan+ 1Bilgisayar + 1Fabrika = Endüstri5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor.

Yapay zekâlı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanan, tamir eden, yeniden programlayan, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Ülke ve işletmeler gelişimi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır. Demir medeniyeti yerini veri medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri analizi yapan iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümle ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takiple teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşıyor, işlerini sadeleştirip verimli ve kârlı çalışarak rakiplerine üstünlük sağlar. Dijital platform; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yenileyerek sağladığı yeni gelir kaynaklarıyla büyüme sağlayacaktır. Kurumlar, yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetlerinden büyük oranda faydalanmaya çalışıyor.

İlmi ve teknolojik gelişimin getirdiği e-dönüşüm, yapay zekâlı yazılım ve uygulamalar yeni bir ekonomik alan oluşturmaktadır. Popüler sosyal ağlar, takipçilerinin ürettiği içerik, paylaşım, yorum ve beğenilerini başka firmalara satarak gelir elde ediyor. Bunlar internetten sundukları bedava uygulamalar vasıtasıyla kullanıcıların hareket, ilgi alanı, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunları girişimcilere satarak bir gözetleme ekonomisi oluşturuyorlar. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor.

Gözetleme ekonomisi; internet tabanlı akıllı uygulamalar vasıtası ile sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını tespit edip bunun girişimcilere satılmasıyla ortaya çıkan ekonomidir.

Gelişen teknoloji ve e-dönüşümler iş dünyasına yeni meslekler kazandırıyor. Doğuş sürecindeki teknolojik mesleklere iş dünyasında hızlı bir talep artışı vardır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik dönüşüm işletmelere büyük imkânlar sağlamaktadır. Yapay zekâ teknolojisini iş süreçlerine entegre etmek isteyen şirketler; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, beslenme uzmanı, insan DNA programcısı (biyoteknolog), iklim mühendisi, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Yapay zekâ, ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturuyor. ABD ve Çin, bu alana en çok yatırım yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke “milli yapay zekâ stratejilerini” açıklıyor. Her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geliyor ve global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor.

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 platformlarda kolayca işlenip aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getirir.

Kişisel verilerin korunması hakkı; kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel haklarını hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi esnasında korumayı hedefler.

Kişisel veri; kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya yönelik, niteliklerine göre kayıt altına alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgiyi ifade eder.

Kişisel veriler, verileri toplayan, işleyen, saklayan kurum ve kuruluşlar açısından; 'vatandaş sırrı', 'müşteri sırrı', 'ticari veri', 'ticari sır', 'hasta sırrı' gibi korunması gereken diğer haklar ile iç içedir. Hassas veri niteliğindeki “sağlık verileri” konusunda yerel ve global tartışmalar devam etmektedir.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanın tespiti; gelecek bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretip bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler

arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı şekilde kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlar ile donatılması gerekir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapmaktadır.

Siber (sanal) saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir.

Siber güvenlik; kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar ve kritik öneme sahip alt yapı, bilgi, işlev ve farklı verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır.

İnternet üzerinden espionaj (istihbarat, gizli bilgi toplama operasyonu) toplamaya dönük 'ücretsiz yazılım' ile perdelenen, maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Bunu sebebi, internetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı civarı büyüklüğünde Deep Wep üzerinden işlemler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla yapıyor algısı ve inancının sürekli artmasıdır.

Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim nesnelerin interneti (IoT), siber (sanal) saldırı, siber zorbalığı ve troll saldırılarını artırmaktadır. Bu phishing (password-şifre) ve fishing (balık avlama, oltalama) yemleme saldırıları ile kişi ve kuruluşlara büyük zarar vermektedir. Bundan kurtulmak yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirmesi ve siber caydırıcılığını artırmayla mümkündür. Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka siber olaylara müdahale ekibinin kurulup, yönetilmesi gerekir.

Siber saldırı; elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılığında kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen, genelde planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır.

Özel kurum ve işletmeleri siber saldırılara karşı koruyan uzman kişilere siber güvenlik uzmanı, devlet ve kamu kurumlarını koruyan siber güvenlik uzmanlarından oluşturulan yapıya siber ordu denilir.

Siber güvenlik uzmanı; çalıştığı ve hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sisteminin korunmasını sağlayan siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişidir.

Siber (sanal) saldırıların devletten devlete olanına siber savaş denir. Siber saldırılar bazen simple (basit) ağlar yanında 'dipnet (maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet dünyası) ve 'dipweb' gibi ayrı bir network ağı üzerinden de gerçekleşiyor. Burada elektro manyetik sinyaller vasıtasıyla karşı saldırı yapılabilir. 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
6. Bilinmeyen e-postaları engellenmesi
7. Kullanıcı eğitimi ve farkındalığı
8. Risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararları simülasyonlarla test edilmesi
9. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve milli ürünlerin tercih edilmesi

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışına uygun akıllı telefonlar ile sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Buradan kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı ileri boyutta sosyal medyaya bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şekli olarak ifade edilir.

Sosyal medya site örnekleri; Facebook. Tür: Sosyal Ağ Sitesi, Twitter. Tür: Mikroblog, Sosyal Ağ Sitesi, RSS, WordPress. Tür: Blog., Google Plus. Tür: Dijital Kimlik, Sosyal Ağ Sitesi., LinkedIn. Tür: Profesyonel Ağ Sitesi., -Instagram. Tür: Fotoğraf/Video Paylaşım Ağı, -Windows Live. Tür: Sosyal Ağ Sitesi.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı 'anlık yaşamaya' başlıyor. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli geliyor.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Medya okuryazarlığı; kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eder. Medyayı çözümlenebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletleri doğru anlaması için katkıda medya okuryazarlığı, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi yakından görmek,

2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,
6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme imkânı,
7. Geniş kitlelere ürün satma imkânı,
8. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilmek,
9. Teknolojiyi yakından takip etmek,

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Kötülerin, kötülüğünün azalması ve iyilerin iyiliğinin çoğalması için siber organizasyonlara katılımın artırılması gerekir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarlarında arttığı görülmektedir. Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Siber zorbalık, utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık “elektronik zorbalık”, “sanal zorbalık” veya “siber zorbalık” olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
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 (kıskırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. 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 yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemini geliştirip, iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılacağı için zararları da büyüktür. İnsanların bu açıklarını bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle kişi, işletme veya ülke üzerine siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmaktır. Aslında yanlış olan komplo teorisi değil komplo teorisyenidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor.
3. Mahremiyet duygusunun gelişmesini engelliyor.
4. Bağımlılığı artırıyor.
5. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırıyor.
6. Kişiyi bencilleşmeye yöneltiyor ve toplumsal hayattan uzaklaştırıyor.
7. Depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
8. İş hayatındaki performansı kötü etkiliyor.
9. İnsanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.

Sosyal medyadaki bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber, hızlı şekilde yayılıyor, bundan mağdur, hak gaspı olan kişi ve kurumlar olabiliyor. Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli geliyor olduğu gerçeği kabullenilerek bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber aleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Zararlı içeriklere adli merciler üzerinden hızlı sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı siteler adli birimlerce kontrol edilmelidir.
7. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.

8. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.

9. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber, dijital ve biyolojik teröre müsaade edilmemelidir.

10. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı bir ürün gibi görmemelidir.

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 açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

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 uygulamalarda 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 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.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan akım olan maçoçluk, 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.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin getirdiği sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya çekmeye başlamıştır. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi ortamlarda iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

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.

Devlet, halkı ve sistemi 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 savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur.

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 uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

İstihbarat birimleri İHA; (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel geliştirilmiş uygulamalara imkân veren işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile bilgi toplayabiliyorlar Siber saldırılarla; uçak, helikopter düşürülebilir, otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemi kilitlenerek kaza yaptırılabilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebilir. Yapay ve artırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi, kurum ve ülkelerin kozmik bilgilerini ele geçirip bunlarla haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlıyorlar.

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 ordu** ise devlet ve kamu kurumlarını ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber (sanal) saldırılardan korumak için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu’nun (BTK) Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi’nde (USOM) siber güvenlik ordusu görev yapmaya başladı.

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle üstünlük kurdukları ülkeleri kendine bağımlı hale getiriyorlar. “Muhabere (haberleşme, iletişim) olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar.

Kimyasal savaş; insan üzerinde fiziki ve psikolojik tahrip yapmak için kimyevi maddelerin zehirleyici özelliğinden faydalanarak üretilen maddeleri kimyasal silah olarak kullanılmaktadır.

Biyolojik savaş; bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajanları ve zehirli maddeler kullanılarak insan, hayvan ve bitkileri öldürme veya etkinliklerinin kısıtlanmasına yönelik bir savaş yöntemidir.

Nükleer savaş; toryum, uranyum, plütonyum, nükleer yakıt gibi nükleer silahların kullanıldığı savaşlara denir.

Psikolojik savaş; düşmanın düşünce, hareket tarzı, hisleri, gelenekleri ve inançları üzerinde iletişim araçları ve diğer psikolojik vasıtalarla bir baskı yapılarak bu psikolojik gücün kırılması amaçlanan bir savaş türüdür.

Ahlaktan mahrum, bilgi ve bilim üreten otoriteler klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalafnikov'ları olabilir. İş hayatı ve sosyal hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar.

Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Eğer bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, "eğri ok ile doğru hedef vurulmaz" ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

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 olacaktır. Mobil telefon, bilgisayar ve bilgisayar ağı kullanılarak işlenen **siber suçlar** artmaktadır.

Siber suç; kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve / veya buna bağlı verileri ve / veya kullanıcıyı hedef alan, onurunu zedeleyen, fizikî, zihnî doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

Siber suçları diğer suçlardan ayıran özelliği bir bilişim sistemi üzerinden işlenen bilgisayar ve internete özgü suçlar olarak da isimlendirilir. Tüm suçlar, bilişim sistemleri kullanılarak işlenebileceği de bir vakadır. Siber suç yerine, bilişim suçu, bilgisayar suçu, internet suçu, elektronik ortamda işlenen suçlar gibi kavramlar da kullanılmaktadır. **Bilişim suçları**, bilgisayar, çevre birimleri, pos cihazları, cep telefonları gibi teknolojik cihazların kullanılması yolu ile işlenen suçlardır.

Siber suç türleri:

1. E-posta ve internet dolandırıcılığı.
2. Kimlik dolandırıcılığı (kişinin fiziki ve davranış özelliklerini ifade eden biyometrik bilgilerin çalınması ve kullanılması).
3. Finans veya kart bilgilerinin çalınması.
4. Kurumlara ait verilerin çalınması ve satılması.
5. Siber gasp (saldırı tehdidinde bulunularak para istenmesi) ve fidye yazılımı saldırıları.
6. Korsanların sahip olmadıkları kaynakları kullanarak kripto para madenciliği yapması.
7. Siber casusluk (korsanların kişi, işletme veya devlet verilerine sızması).
8. Kanunla korunmuş telif hakları ve bir yazılımın izinsiz kullanımı.
9. Korkutma, tehdit ve hakaret,
10. Siber terörizm ve siber savaş

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile siber suçun ne olduğu ve hangi fiillerin cezalandırılacağı belirlenmiştir. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla meşgul olur. 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.

Online (çevrim içi) alışverişlerin arttığı dönemde kişilerin kimlik ve kredi kartı bilgilerini ele geçirmeye çalışan siber saldırılar ve dolandırıcılık vakaları da artıyor. Sahte mesajlar ve bağlantılı linklerle insanlar sahte sitelere yönlendirilerek banka hesapları veya kredi kartı bilgileri ele geçirilerek dolandırılıyor. İnternet ortamında bu dolandırıcılığın önüne geçilmesi için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim önem taşıyor. Alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalı. Kurumsal ve 3D Secure (güvenli ödeme) sistemi olan internet siteleri tespit edilmelidir.

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelerden 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.

Siber güvenlik tedbirlerinin başarısı için önemli kurallardan biri, bilişim sistemi içinde yer alması gereken tüm siber güvenlik bileşenlerinin sisteme dâhil edilmesidir. 'Derinlemesine savunma' veya 'çok katlı savunma' olarak Türkçeleştirilen 'defense in depth', bir kuruluştaki bilgi güvenliğinin sağlanması için birden çok güvenlik tedbirinin koordineli olarak kullanılmasıdır. Bu savunma, saldırganların başarıya ulaşması ihtimalini en aza indirir. Saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırganın işini zorlaştıracak, hedefe ulaşması için geçen süreyi artıracaktır.

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır. Siber saldırıya maruz kalan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar. Bu saldırılar siber kalkanlarla bertaraf edilir. Milli yazılım, donanım ve cihazlarla dışarıdan erişimle çevrim 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.

Beyin üzerine yapılmış araştırmalar, tablet, bilgisayar ve akıllı telefonlar beynin dürtü kontrolünü de içeren yürütücü işlevleri üstlenen ön korteksini kokainle aynı şekilde etkilediğini gösteriyor. Silikon Vadisi yöneticileri, çocuklarını teknolojinin olmadığı okullara gönderirken Türkiye’de tabletle eğitim kimi özel okullarda 4 yaşında başlıyor. Bağımlılık oluşturan ve dijital uyuşturucu özelliği gösteren oyunlar, çocuk ve gençleri intihara sürükleyebiliyor. Özellikle 'kriminal zaman dilimi' olarak isimlendirilen ve 02.00 ila 05.00 saatleri arasında kapsayan sürede online (çevrim içi) suç bağlantıları gerçekleştirilmektedir.

Güvenlik kameraları ile kişi ve nesnelere elde edilen görsel kayıtlar teknoloji ile analiz edilerek toplum güvenliği sağlanıyor.

9.12. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

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 sebeplerle kendi aralarında kıyaslama yaparlar.

Kıyaslamamın temel sebepleri:

1. Farkı belirlemek
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak
4. Performans üzerinde odaklaşma

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 temel faydaları:

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.

Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Karar verme nedir?
2. Karar verme faaliyetinin özellikleri nelerdir?
3. Karar verme sürecini aşamalarını açıklayınız.
4. Standart ve standardizasyon nedir?
5. Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar nelerdir?
6. Standardizasyonun sağladığı faydalar nelerdir?
7. Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar nelerdir?
8. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir?
9. Helal belgesi ve Koşer belgesi nedir?
10. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
11. Kalitenin getirileri ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
12. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?
13. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği nedir?
14. Değişim mühendisliğinin işletmeye sağlayacağı temel faydalar nelerdir?
15. İnovasyon nedir?
16. İnovasyon çeşitleri nelerdir?
17. Amaçlara göre yönetim nedir? Organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
18. Kendi kendine yönetim nedir? Açıklayarak, organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
19. Zamanı iyi yönetme becerisi nedir?
20. Yönetimin işlevlerini zaman boyutu ile ilişkilendiriniz.
21. Stres ve e-stres nedir? Açıklayarak, stresle başa çıkma yöntemlerini yazınız.

22. Stresin sebep olduğu sağlık problemleri nelerdir?
23. Stratejik yonetim nedir?
24. Stratejik yonetimin temel ozellikleri nelerdir?
25. Kriz yonetimi nedir?
26. Krizi fırsata cevirmenin yolları nelerdir?
27. Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları nelerdir?
28. Bilim ve bilgi nedir?
29. Bilişim teknolojilerinin önemini tartışınız.
30. Elektronik dönüşüm nedir?
31. Elektronik dönüşümün sağladığı faydaları nelerdir?
32. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
33. Sosyal medyanın fayda ve zararları nelerdir?
34. Sosyal medyanın zararından korunma yolları nelerdir?
35. Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar nelerdir?
36. Siber suç türleri nelerdir?
37. Kıyaslama nedir?
38. Kıyaslamamanın temel sebepleri 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. yazılmış olan metin okunmamalıdır. 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 dahil 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 seslenecek 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 orijinallığınız 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.

Düzgün sesin dört temel özelliği vardır:

1. Sesin işitilme yüksekliği
2. Sesin hız düzeyi
3. Sesin hoş gitme / tını düzeyi,
4. Sesin değişiklik / bükümlülük düzeyi,

Bazı insanların sesleri bir, iki metre mesafeden bile zorlukla duyulabilmektedir. Böyle bir sesle yapılan konuşmanın anlaşılabilmesi 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 artırılıp 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 işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek için önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı karşılıklı bir iletişim sürecidir.

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 tekniklerden biri olan görüşme veya mülakat; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşdaki 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, karşdakine 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 bilgilenmesini 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, karşındaki kişinin kendisine yöneltilen soruları doğru anlamasını sağlayıp soru ile ilişkili cevaplar vermek üzere onu motive etmektir.

Görüşmecinin; görüşme yapılacak kişi hazır olduğunda görüşmeye başlaması, ulaşılması 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 yapılıır. 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 geçerliğini kaybedebilir.

3. Görüşülmek 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. Yapılaştırılmış 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 cevaplayıcı 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 zihnî 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 sıcaklığı değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşüncüyü engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceği, iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında dikkat edilmelidir. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansiyabilir 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 tanımındaki öncelikleri, yönetim politikası ve yöntemleri konusunda fikir edinmesini sağlar.

Kuruluşların çalıştıracakları 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 kurulabilir 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 gülümsemek, 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 iş ile 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 gerçekleştirmediğiniz 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 adayı 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 mülakatları, 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 olacaktır. 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, özgüven 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 ardı 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 ardı ardına belirsiz sorular soruyor ve sürekli cevaplarınızdan tatmin olmamış görünüyorsa,
10. Mülakat esnasında yapılması imkânsız bir görev verildiyse ve dikkatlice nasıl başa çıkacağınız 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 kaldığımızda 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 sürdürebilmelisiniz.

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 sağlayabilirsiniz.

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 unutun 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 toplanıldı 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 diğer 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 gelinebilir. 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 / 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 belirlemiştir. 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.

Küçülme; organizasyon yönetiminin performansı iyileştirmek için bilinçli olarak aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler ile çalışanların sayısını, işletme maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azaltmasıdır.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olmadığından 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.

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,

Büyüklük 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

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası iş birliğidir.

Sinerji; ahenk, kabiliyet, iş birliği ile eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç, hareket, kurum kaynaklarını ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder.

Bir amaç ve hedef için iş birliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1)in yan yana gelerek yüz on bir (111) olması gibi bir gücü de gösterebilirler. Aynı zamanda; ‘birlikten kuvvet doğar’, ‘el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar’ ve ‘bir elin nesi var, iki elin sesi var’ özlü sözleri sinerjiyi anlatır.

Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne gitme cihetinde önemli bir gelir elde ediyorlar. 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 sivriltilir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştigal 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, sanatkârlar 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. Beşerî münasebetler

Sayılan bu faktörler neticesinde bir araya gelmiş kişilerin ortaya çıkarttığı işin meydana getirdiği katma değer iş bitiminde sinerji faktörü olarak ortaya çıkar.

Sinerjik yönetim; organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülerek etkin katılımını sağlayarak daha yüksek bir enerjinin ortaya çıkması için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder.

Sinerji çeşitleri:

1. Pazarlama sinerjisi: Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek ticari yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından faydalanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Böylece, pazarlama bölümünün emrinde bulunan araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için faydalanılmakta ve reklâm ve diğer satış artırma faaliyetleri de aynı zamanda birçok ürünler için müştereken gerçekleştirilmektedir. Bu durum, hem pazarlama bölümünün verimliliğini artırmakta ve hem de

masraflar ve yatırımlar yönünden işletmeye önemli tasarruflar sağlamaktadır.

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 yönetim meselelerinde 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 faaliyetin plânlaması işlerinde de faydalanılacağından sinerjinin etkisi daha da büyük olacaktır. Çünkü aynı cinsten olan yönetim meselelerinin çözümü daha kısa zamanda ve rasyonel olarak gerçekleştirilebilecektir. Burada faaliyet türlerinin birbirine yakınlığı sinerji derecesini yükseltir.

Canlıların birbirleriyle ve çevre ile ilişkilerini inceleyen ekoloji (çevre) bilimi, eko sistem ismi verilen bu çevredeki tüm canlı ve cansızlarla ilgilidir. Ekoloji, abiyotik (hava, iklim, toprak, su ve iklim) ve biyotik (canlı sınıfı) faktörleri inceler ve ekosistem bütünlüğünün karmaşık yapısını araştırır. Eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler tüm faaliyetlerinde ekolojik dengeyi etkilemektedir. Organizasyonlar bu dengenin kurulması ve devam ettirilmesinde kendi aralarında sinerjiye ihtiyaçları bulunmaktadır.

10.5. Globalleşme Yönetimi

Küresel (cihanşümul, global) ve küreselleşme (globalleşme-globalizm), milletlerarası ve beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslar arasılaşma), uluslar aşırı ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

Globalleşme faaliyetleri 1980'lerin başından beri; üretim, ulaşım ve iletişim alanlarındaki gelişme ile birlikte yoğunluk ve hız kazanmıştır. İnsanlığın gelişimiyle ortaya çıkardığı yeni vasıtalar dünya geneliyle etkileşimini artırmaktadır. Bunun sonucu dünya bir küçük mahalle haline gelmesiyle artan globalleşmeyi kapitalizmin tuzağı gibi görmek doğru değildir. Kapitalizm, her türlü gelişimi kendi istediği yöne sevk ederek, gizli stratejiler ile kendi lehinde kullanmaya çalışır.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eder.

Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020 yılı ilk aylarında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan ve pandemi olarak isimlendirilen salgın hastalığı insanlar arasına mesafe girmesi sebebiyle globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Eskisinden farklı olarak yeni normalleşmeyi, kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadcilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkıdır. Dolayısıyla yeni normalleşme veya kontrollü normalleşme global ölçekte birçok şeyi yeniden düzenleyeceği benziyor.

Globalleşme düzeyi arttıkça, risk unsurları da global boyuta ulaşmaktadır.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Ekonomik ve mali krizler
5. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık
6. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi
7. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
8. Terör saldırıları ve devletler arası çatışmalar
9. Siber saldırılar ve global anarşik fikirlerin yaygınlaşması
10. Pandemi

Globalleşme hareketi iki yönde gelişmektedir. Birincisi; 1990'larda bahsedilen “evrensel yaklaşım” ile çok fazla ülke arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarını kaldırma veya azaltmayı öngören GATT, ikincisi ise genelde belli bir coğrafi bölgede birbirleriyle yakın iktisadi ve siyasi ilişkilerde bulunan ülkeler arasındaki ticaret ve diğer akımların serbestleştirilmesini hedefleyen “Bölgesel İktisadi Birleşmeler”dir. İthal ürünlere getirilen gümrük vergileri, kısıtlayıcı kotalar ve çeşitli diğer hükümet uygulamaları ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti sağlamak için devletler arasındaki ticareti kısıtlayan iktisat politikası olan **himayecilik** (korumacılık) globalleşmeyi yavaşlatmaktadır. Buna mukabil, ithalat ve ihracatın genelde devletin müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan ve açık pazarı (liberalizm) savunan iktisat siyaseti olan **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Globalleşmeye bakış tarzları:

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi, çevre hareketi, demokratikleşme ve insanileştirme gibi pozitif sosyal amaçları sağlayacak kaldıraç olarak görmektedir.
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, artan melezleşmeyle ve heterojenlik veya homojenliği artıran bir süreç olarak görülmektedir.

4. Globalleşme, kapitalist üretim şeklinin gerçek anlamıyla bir dünya sistemi haline gelmesi için atılan adımların tamamına kapitalistlerce verilen isim olarak görülmektedir.

5. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırırken, farklı renkleri ve farklılıkları da ortadan kaldırdığı görülmektedir.

Dünya coğrafyasındaki ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın müşterek servetidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtırlar. Aralarında sürekli maddi ve manevi değerler alış-verişi söz konusudur. Bugün insanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı ise marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi insanlar arasındaki farklılıklar birbirini yakından tanımak, sulh içinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanmaya bir fırsattır. Ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler olduğu kabul edilmelidir. Çok taraflı dünya düzeni, çok taraflı ticari ilişkileri de beraberinde getirmektedir. Globalleşme bu anlayış çerçevesinde sürdürülmelidir.

Kendilerini “dünyanın efendileri” ilan eden elit bir kesim, yenedünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlamak istiyorlar. Bunun yolunu da globalleşmede görüyorlar. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma işlevi ortadan kalkıyor. İnsanlık devletlerin sınırlarını aşılıyor ve hemen her kişi kendi coğrafyasının sınırları dışına geçerek uluslararası vatandaş olabilmek imkanına kavuşuyor. İnternet sanal (siber) olarak insanı bütün dünyaya bağlamasıyla bu imkanlar daha da gelişecek ve ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecektir. Artık devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlar arası menfaat kümelerinin, fikirlerin ve inanç akımlarının çatışmaya başlayacağı döneme giriyoruz.

Zamanımızda global ölçekli ilişkilerde ülkeler, milli menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj vermektedirler. Ülkeler arası diplomatik ilişkilerde kullanılan 'mütekabiliyet (karşılıklılık)' esaslı artık sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Siyasi bağımsızlıklarını pekiştirecek ekonomik bağımsızlıklarını açısından daha yerel kaynaklara yönelim ve stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler.

Globalleşmenin sağladığı faydalar:

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 yoğunlaşması artmaktadır.
5. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki yeni buluş, yeni gelişmelerin toplum tabanına yayılımını sağlamaktadır.
6. Globalleşme ile ticarî aktivitelerin sınırları genişlemektedir.
7. Globalleşme ile coğrafi, teknolojik, kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, faaliyetleri pratik hâle gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engellemektedir.
9. Bilim alanındaki tekelin ve istibdadın sona ermesini sağlamıştır.
10. Belirli alanlarda önceden oluşan klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlamıştır.

Globalleşmenin zararları:

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere karşı globalleşmeyi kullanılırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kurmaktadır.
2. Globalleşme, dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirmeye ve homojen bir yapıya yöneltilmektedir.
4. Globalleşme ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından 'mütekabiliyet (karşılıklılık)' esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
5. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatmakta ve milli menfaatleri ötelemektedir.
6. Uluslararası kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak milli devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır.
7. Yerelde birbirleriyle savaşan güçler amaçlarını evrenselleştirmek için dünya üzerinde teröre başvurumaktadırlar.
8. Global gelişime ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm ediliyor.
9. Bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşım olumlu gelişim beraberinde ekolojik dengeyi bozacak gelişmeleri de getiriyor.
10. Aşırı globalleşme ile her insanın her şeyi ister hale gelmesiyle aşırı tüketim dünyanın ekolojik dengesini bozarak pandemi gibi global salgın hastalıklarının ortaya çıkarabiliyor.

Yavaş yavaş sınırların kalktığı, kültürel, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı 21 yy, bazı toplumlar yerel kültürlerini koruyabilmek için gayret gösterirken, bazıları ise bu yapı içinde en güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Globalleşmenin önem sırasına göre birçok temel sebebi bulunmaktadır.

Globalleşmenin temel sebepleri:

1. Bilim alanındaki gelişmeler
2. Teknolojik seviyenin yükselmesi
3. İletişimin gelişmesi
4. Ulaşım ağlarının genişlemesi
5. Siyasi ve sosyal gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı döneminde ideolojik temelde başlayan globalleşme; 1980'lerden itibaren dünya ticaretini serbestleştirmek gayesiyle ekonomik alana yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yenedünya düzeninde** kapitalist ekonomik sistemi

öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmez unsuru kabul etmiştir. Finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketinin artmasını sağlamıştır. Gelişimin getirdiği teknolojik ilerleme, bilgiyi gelişme ve kalkınmada önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu 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.

Jeopolitik yapının gereği stratejik ve ekonomik gerçekleri dikkate alarak milletlerarası ilişkileri regülasyon (düzenleme) için ülkeler, yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Milli güvenlik stratejisi ve milli menfaatleri gözetken, eşit ortaklar anlayışı ile yeni bir ekonomik alan arayışları artmaktadır. Avrasya birliği, Şangay organizasyonları Rusya ve Çin ekseninde yeni yönelişleri belirtir.

Bir Kuşak Bir Yol = (One Belt One Road-OBOR) Projesi; Asya-Avrupa hattındaki ekonomiler arasında bir ulaşım altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in yatırım projesidir. Global kapsamlı projenin kara ve denizden iki önemli uluslararası ticaret güzergahı bulunuyor; kuşak kısmını oluşturan İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmını oluşturan Deniz İpek Yolu. Kuşak kavramı ile Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol ve gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaşım ağlarıdır. ABD'nin asıl gayesini gizleyerek gizli yürüttüğü stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo teorileri, Türkiye'nin aksını (eksen) değiştirmeye ve farklı aktörler ile hareket etme tecrübesini elde etmeye zorlamaktadır.

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 benimsenmiştir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fizikî özelliklerini belirleme ve sınırlamalar getirilmesi yerine; yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor. **Serbest dolaşımda temel kural**, bir ülkede kanunlara uygun olarak üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. **Serbest ve çoklu ticaret sistemi** tüm ülkelerin menfaatine olacak şekilde düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar Dünya Ticaret Organizasyonu çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret muvazenesini (denge) bozmaktadır.

Globalleşme süreci, sağladığı birçok faydaya mukabil; hayatın her düzeyinde bir ayıklama yapmakta, belirli güçleri, belirli hayat tarzlarını ve belirli sektörleri geliştirirken bunların haricinde olanlara hayat hakkı tanımamaktadır. Bu süreç daha ziyade gelişmiş ülkelerin lehine, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işleyen bir yapı olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaşayan nüfusun, dünya nüfusunun beşte biri olduğu görüldüğünde bu yapının daha çok kimlere fayda sağladığı ortadadır.

Dış ticarete uygulanan aşırı korumacılık, ülkelerarası dış ticaret dengesini bozar ve bunun ileri boyutlara ulaşması ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını getirir. **Korumacılık**, bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını, himayesini savunan görüşlere dayanan dış ticaret siyasetidir. **Ticaret savaşları** ise iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari tarifeler sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmaları ifade eder.

Korumacılığın ileri boyutu ithalat ve ihracata kısıtlamalara, engellemelere, yasaklamalara, yaptırımlara, ticari ihtilaflara ve peşinden ticaret savaşlarına yol açabilir. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılığı zalimane bir kaide olan mukabele-i bilmisile dönüşür.

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme isteklerini artırmıştır. Bir ülkenin ürünlerinin ulaştığı ülkelere, o ülkenin kültürü de giriyor ve böylece kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendiriyor. Türkiye'nin gönül coğrafyasında yaşayan Müslümanların genç nüfusa sahip bulunması dış ticaret ve entegrasyonda önemli avantajlar sağlamaktadır.

İşletmecilik açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahalli) özellikleri de ihmal etmeden dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır.

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları '**iç pazar**' ve '**dış pazar**' ayrımını kaldırarak yerini "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramını getirmiştir. Ülkeler arası sınırların ortadan kalmasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımda ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve dumping gibi düzenlemeler pek faydalı olmamaktadır.

Kapitalist ekonomik sistem içerisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri global rekabete açık olmalarına bağlıdır. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek bir dünya tipi tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmek işletmeleri global faaliyet yürütmeye zorlamaktadır. İşletmeler, müşterilerin ortak ihtiyaçları, global müşteriler, global kanallar, global ölçek ekonomileri, uygun lojistik, enformasyon teknolojisi, kamu siyasetleri ve kamu düzenlemeleri sebebiyle globalleşmeye yönelmektedir.

Günümüzde işletmeler belirli etkiler dâhilinde globalleşmeye yönelmek zorunda kalmaktadırlar.

İşletmelerin globalleşme sebepleri:

1. Müşterilerin ortak ihtiyaçları: Ülkeler arasında ortak olan müşteri ihtiyaç ve zevkleri ile elektronik aletler, bilgisayar, yazılım gibi ürünlerin hızla standartlaşmaları globalleşme için daha fazla potansiyel sunuyor.

2. Global müşteriler: Müşteriler globalleştiğinde, aldıkları ürünleri standartlaştırmak ve basitleştirmek istemeleri, muhasebecilik, iletişim, bankacılık, sigortacılık, danışmanlık gibi konular bu gruba dâhil ediyor.

3. Global kanallar: Fizikî eşya dağıtıcıları nispi olarak yavaş globalleşirken, elektronik dağıtım kanalları yardımıyla, seyahat, müşteri destek hizmetleri, eğlence, enformasyon ürünleri global ulaşılabilir hale gelmiştir.

4. Global ölçek ekonomileri: Bir ülke piyasası, rakiplerin optimum ölçeğe ulaşmalarını sağlayacak kadar büyük olmadığı

zaman uygulanan ölçek ekonomisi, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır.

5. Uygun lojistik: Mal veya hizmetlerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini kapsayan ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklar sistemini oluşturan lojistik imkanlar uygun hale gelmiştir.

6. Enformasyon teknolojisi: Enformasyona dayalı hizmetlerde, telekomünikasyon kanallarının artması bilginin hızlı iletimi ile yeni piyasalara ulaşmakta veya yeni piyasa oluşturulabilmektedir.

7. Kamu siyasetleri ve düzenlemeleri: Hükümetler globalleşme potansiyelini, ithalat gümrüğü, tarifesi, ihracat teşvikleri, yerel olma gerekliliği, nakit ve sermaye akışı kısıtlamaları, teknik standartlar, teknoloji transferinde mülkiyet sınırlamaları gibi unsurlar vasıtasıyla etkilemektedir.

İşletmelerin kuruluş ve faaliyeti açısından milli ve global olması yönüyle farklı nitelikler gösterirler.

Milli işletme, belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet gösteren ve ona uygun yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletme** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsur olarak hareket eden aynı ürünü aynı yolla her yerde pazarlayan, farklı ülkelerde global ağlarla faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir.

İşletmelerin globalleşmesi, ihracat, dış yatırımlar veya lisans anlaşmaları şeklinde kendi milli sınırları dışında faaliyette bulunmaya başlamalarıdır. Dünya ülkeleri arasında ticaretin global boyutlara ulaşması sonucu, global pazarlar doğmuş, bu pazarlara girmek işletmeler açısından önemli olmuştur. Bu gelişimin yakalanabilmesi için yerel ve globalin doğru sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmalarını ifade eden tematik gelişimin gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmeleri global pazarlara yönelten sebepler ve sağlayacağı avantaj ve fırsatlar çok fazladır. Bir işletmenin korunan iç piyasasının dışına çıkması ve dinamik rekabet ortamı ile karşılaşması işletmeyi ve ürünlerini daha yeni ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısını artıracak, işletmeyi geleceğin şartlarına hazırlayarak, iç pazardaki rakiplerinden bir adım öne geçecektir.

İşletmeler global pazarlara yönelmesi ile uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanma, rekabet edebilme ve rekabetten kaçma, vergi avantajları, ürün hayat seyrini uzatma, kârları artırma gibi pek çok konu ve alanda avantaj elde edecektir. Bu avantajlar bir yerde işletmeleri dış pazarlara yöneltmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler, kâr ve cirolarının büyük kısmını ülke dışı üretim ve pazarlama faaliyetlerinden elde etmektedirler. Gerek iç pazarda ve gerekse dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, rakiplerine nazaran çok daha fazla avantaj sağlayabilirler.

İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler:

1. Satış ve kârlarını arttırmak: İşletme iç pazarda iyi bir performans gösteriyorsa, yabancı pazarlara girmesi muhtemelen kârlılığı arttıracaktır.

2. Dünya pazarlarından pay almak: Dış pazarlara açılan işletme, rakiplerinin dış pazarlarda pay almak için neler yaptıklarını ve pazarlama stratejilerini öğrenecektir.

3. İç pazara olan bağımlılığı azaltmak: İşletme dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü arttıracak ve iç pazardaki müşterilere olan bağımlılığını azaltacaktır.

4. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak: İşletme dünya pazarlarına açılarak, iç piyasadaki genel ve mevsime bağlı dalgalanmalardan ve değişen tüketici taleplerinin oluşturduğu baskıdan kurtulacaktır.

5. Fazla üretim kapasitesini kullanmak: İhracat yaparak, kapasite kullanım oranı ve üretim vardiyalarının süresi artırılabilir, böylece ortalama birim maliyetleri azaltarak ölçek ekonomisine ulaşır.

6. Rekabet gücünü arttırmak: İhracat, bir işletme ve ülkenin rekabet gücünü artırır; işletme yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlayarak faydalanır, ülke de dış ticaret dengesini iyileştirerek fayda sağlar.

7. İstihdam oluşturmak: Mal ve hizmet ihracatı, yeni iş imkânları oluşturacak, işsizliği azaltacaktır.

8. İşletmeyi geleceğe hazırlamak: İç ve dış pazardaki gelişime önceden işletmeyi hazır hale getirmek için bir fırsattır.

9. Ülkeye döviz girdisi sağlamak: Dış ödemeler dengesini sağlamada döviz ihtiyacını karşılamak için

10. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak: İşletmeler vergi iadesi, istisnası, ihracatı teşvik kredisi, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı gibi teşvik imkânlarından faydalanmak için dış pazarlara yönelirler

11. İşletmenin siyasi etkinliğini arttırmak: Dış pazarlara açılarak, ihracat yapan ve / veya dış ülkelerde yatırım ve üretim yapan işletmeler, diğer işletmelere göre, siyasi olarak daha etkin duruma gelebilmektedir.

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.

Hedef dış pazar seçiminde temel ölçüler:

1. Ekonomik gelişmişlik

2. Coğrafi yakınlık

3. Siyasi istikrar

4. Kanuni mevzuatın yabancı sermayeyi koruma durumu

5. Ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumu

Sıralanan bu ölçüler muvacehesinde pazarlar değerlendirilir ve pazar seçimi yapılır.

Globalleşme ile işletme hız, maliyet düşürme, standardizasyon, faaliyetleri dağıtma gibi faydalar sağlar. İşletmelerin globalleşme süreci; 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.

Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile gerçekleşir ve buda ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılma, oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Serbest piyasa şartları artık dünya tüketici tipini hedef almakta ve tüm uygulamalarını ona göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu yapıya göre konumlanmaktadır.

Global pazarlama; bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir.

Global pazarlama ile işletme ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye veya kullanıcılara akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması düşünüldüğünde yeni pazarlar bulunur ve buraya uygun yeni ihracat ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtım ile kalıcı bir şekilde yerleşebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir.

Ülkeler bazen sanayilerini korumak gayesiyle, gümrük tarifeleri, kotalar ve benzeri yollarla ithal ürünlere muhtelif kısıtlamalar getirebildiği gibi bazı durumlarda, tamamen yasaklama anlamında ambargo dahi koyabilmektedir. Ayrıca ithal ürünlere getirilen çeşitli standartları koruyucu kalkan olarak kullanılmaktadır.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelere mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelere satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Yaşanan gelişim, zaman içinde toplumsal ve ekonomik hayatı da etkiler hale gelmiş ve iki yönlü bir durum ortaya koymuştur. Bunlardan biri bütünleşme ve tek bir dünya olma gayesini gerçekleştirmek için ülkeler arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarının azaltılmasını ve kaldırılmasını öngören GATT anlaşması, yani evrenselleşme; diğeri ise birbiri ile siyasi, ekonomik ve coğrafi açıdan benzerlik gösteren ülkeler arasındaki ticaretin serbestleştirilmesine yönelik ekonomik entegrasyonlar, yani bölgeselleşme hareketleridir. Birbirine zıt gibi gözükse de küreselleşme ve bölgeselleşme, aslında birbirinin zıttı değil, tamamlayıcıdır.

Bölgeselleşme; sınırları idari, ekonomik birliğe, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya üzerinde yaşayan insanların aynı soydan gelmiş olmalarına göre belirlenen toprak parçası, mıntıka olarak ifade edilir.

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 küreselleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlayan durumu karşımıza çıkarmaktadır. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmaları ifade eden tematik gelişimin gerçekleştirilmesi gerekir.

Netice olarak, globalleşmenin karakterinden hareketle sağladığı etkinin dünya üzerinde eşit oranda değil, özellikle; üretim ve tüketim açısından belirli bölgelerde yoğunlaştığı söylenebilir

10.6. Başarı ve Kişisel Gelişim

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

Başarı; bir iş için gerekli olan zihni enerjiyi, fiziki enerji amaca uygun, bezginlik göstermeden, ekonomik olarak, etkin şekilde kullanma azim ve becerisidir.

İş için gerekli enerji, insan gücü, makine ve bilgi olabilir, önemli olan, başarı için gerekli enerji kullanımı doğru organize edilmelidir. Başarı iyi bir plan ile gerçekleşir ve sabırla elde edilir. Başarıda; ne istediğini bilmek, harekete geçmek, yapının sonuçlarını öğrenmek ve hedefe varana kadar davranış değiştirmeye hazır olmak vardır. Sürdürülebilir bir başarı için beyin, akıl, kalp ve gönül birlikteliği gerekir.

Toplumların yapılarına bağlı olarak; ekibe bağlı, lidere bağlı 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. Dolayısıyla günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale gelmiştir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal (yıkılma)" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Ferdî ve içtîmâî başarılarında mutlaka bir başarı ahlakı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey

mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimi temel kabul eden bir değerler yapısı belirlenmelidir. 'İlmi ile amel etmeyen' ferdî 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.

Bazı toplumlarda, iletişimin dili kapalı ve dolaylıdır; "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla" gibi, bazılarında ise doğrudan ve açık dili kullanıyor. Dolayısıyla toplumların medeniyet tasavvurları, başarıya büyük etki yapmaktadır. Doğu'dan Batı'ya olan medeniyet taşıma ve Batı'dan Doğu'ya teknoloji ve yenilik taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı "üstün milletler" yoktur. Tarihin her döneminde ortaya çıkan, çeşitli başarılar gösteren ve karşılaşılan meseleleri bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Bu seçkin bir üstünlük olduğu anlamına gelmez. Devletin zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomiyi geliştirme başarısında istikrar; toplumların kendi dinamiklerini ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yapılan yatırımlarla olur. Yakıncı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakındır, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme, acelecilik, üretkenliği kaybetmek, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim kopuklukları ve liderlik eksikliği gibi faktörler başarıyı olumsuz etkiler. Kurumlarda iç inceleme ve soruşturma süreçleri başarısızlığın sebeplerini tespit etmede önemlidir.

Başarıyı engelleyen temel unsurlar:

1. Tembellik: Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken bundan çekinme, bir faaliyet için gayret göstermeme ve harekete geçmeme halidir. Miskinlik, uyuşukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarma ile yakın anlamda bir sıfat olarak, muhtelif din ve görüşlerce yerilmiş bir davranıştır.

2. Özgüven eksikliği: Kendinden şüphe duyma, sosyal çevreden uzaklaşma, başaramama korkusu ve içe kapanıklık gibi kompleks hali gösteren psikolojik bir mesele olarak başarısızlığa sebep olmaktadır.

3. Açgözlülük: Gözü doymazlık, harislik, tamahkârlık gibi ihtiyaç olmayan şeylere muhtaç olduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan ve başarıyı olumsuz etkileyebilen bir durumdur.

4. Hürs: İhtiras boyutunda, aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşarak insanı başarısız kılabılır.

5. Kıskançlık ve haset: Bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanaatine varıldığında çekememe ve gıpta etme gibi başarıyı olumsuz etkileyebilen bir tutum ve tavrıdır.

6. Öfke: İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen insani bir duygu temelli tepkidir. İnsanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur".

7. Gurur ve kibir: Kendini beğenme, övünme ve başkalarını dinlememe, onların tecrübelerinden faydalanmama halidir. Yaptığı küçük işleri büyük göstererek kariyer yapmaya çalışırlar. "Bin de bilsen, bir bilene sor" sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bu noktalar gözden geçirilirse, başarılı olma ve toplum hayatında ayağa kalkma ihtimalinin ileri seviyede artacağı anlaşılır. Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık ve hissi şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usul ve yolunu bilmektir. Erteleme veya geciktirme davranışı özel ve iş hayatına kadar hayatın her alanını olumsuz etkiliyor. İş yaparken başkasına zahmet vermemek gerekir ve hiç kimseyi başkasının arkasında bıraktığını toplamaya zorlamamak gerekir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olabilmenin 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 bulunmaktadır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

Başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken birtakım temel şartları bulunmaktadır.

Başarının temel şartları:

1. Güçlü bir niyete sahip olma ve temel kuralları bilmek,
2. Olumlu düşünmek (pozitif olmak) ve kendi kendini motive etmek,
3. Sorumluluk duygusuna sahip olmak ve kendini sorgulamak,
4. Aceleci değil, sabırlı, sakin olmak ve isabetli karar vermek,
5. Başkalarından faydalanma ve paylaşmayı bilmek,
6. Disiplinli çalışma azmi, işini sevmek ve takip etmek,
7. Yedek plana sahip olmak ve yenilikleri takip etmek,
8. Aşırıktan ve abartıdan uzak durmak,
9. Yola çıkılanları, yolda bulunanlara tercih etmemek, çevresine vefalı olmak,

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi vardır. "Serbest, babacan, sert ve demokrat" olarak dört yönetici tipinin yönetilenler üzerindeki etkileri de farklıdır. Aralarında en ideal olanı "demokrat" yönetici tipinde; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven ve iş birliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanmasıyla çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Bu yöneticilerin görev yaptığı iş

yerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağları da çok sıkıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazar görüşü olarak ifade edilmektedir. Bu yöneticiler, çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesi verimi düşürmede önemli etken olduğu iddia edilir. **Sert yönetici de ise** yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Korku ve endişenin hâkim olduğu bu tür çalışma hayatının olumsuzlukları ilerleyen zaman içinde ortaya çıkabilmektedir.

İş başarısı veya kendi alan ve mesleğinde başarılı olan genç, yaşlı idealist insan örnekleri vardır.

Başarılı olmuş gençler:

1. Şehzade Mehmed, 12 yaşına geldiğinde Sultan Murad, tahttan feragat etti ve yerine; ileride 21 yaşındayken İstanbul'u fethederek çağ açıp kapayacak birini bıraktı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönem yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
5. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
6. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
7. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
8. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Günlüğü' isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
9. Grekçeyi üç yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılmış bütün eserleri okuyacak kadar bu dile vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığıştırdı.
11. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.
12. İspanya Kralı, komşu krala genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birini elçi olarak görmekten memnun olmayan kral: İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir? der. Genç elçi, krala şu cevabı verir: Efendim, benim kralım, sizin "hikmet ve bilginin ancak bir sakallıda olabileceğini" düşündüğünüzü bilseydi, şüphesiz size, benim yerime bir keçi gönderirdi.

Başarılı olmuş yaşlılar:

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörü Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arasında ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik büyük bir eser yazmıştı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 sene 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 sene önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
7. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi.
8. Don Councilman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
9. Charlie Chaplin (Şarlo), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.
10. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.
11. George Bernard Shaw, piyeslerinden biri ilk defa sahnelendiğinde 94 yaşında bulunuyordu.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Bireysel 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. Kişisel gelişim, ebeveyn (ana-baba), çevrenin olumlu, olumsuz etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği bir süreçtir.

Kişilik; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden tutarlı ilişki şeklidir.

Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silirse geriye bir şey kalmaz.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır, güven ve temel değerler önemli bir yer tutar. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatın akışı içinde dengeyi muhafaza için insan kendisine zaman ayırarak, hobiler geliştirmelidir. Hayatta acılar başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) toplam kalite yönetimi anlayışdır.

Kendine güven; kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasını ifade eder.

Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması gerekir. Toplumda "Ne iş olursa yaparım" düşüncesi artık beceri ve kabiliyet sayılmıyor. Kişinin inanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep

olur. Bu tehdit algısı bulunduğu ortamdan uzaklaşmaya yönelir.

Kişilik tipleri üzerine yapılmış eski ve yeni birçok araştırmada, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Myers-Briggs yaklaşımına göre 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

Kişilik tipleri I:

1. E (Dışa dönük) / I (içe dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)
4. J (Yargılayan) / P (Kavrayan)

Kişilik tipleri II:

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)
2. Yardımsever (Yardımcı)
3. Başarı Odaklı (Başarılı)
4. Bireysel (Trajik-Romantik)
5. Araştırmacı (Gözlemci)
6. Sorgulayıcı (Sorgulayan)
7. Maceracı (Hevesli)
8. Meydan okuyan (Lider ve Güçlü)
9. Barışçı (Uyumlu)

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. Yeni ekonomi, bilgiye, üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Toplumda, 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.

T tipi 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; 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.

I tipi insanlar, fikir bazında kendi mesleklerinin dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır ve T tipi insanların tam tersidir.

Günümüzde birçok mesele ancak bilimler arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanlarının iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu bulunmaktadır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, 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.

Kendini tanıma; insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir.

Bir insanın fizikî özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, amaç ve değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder.

Gelişim; belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecini ifade eder. Kendini geliştirmek ise kişinin olmak istediği ve belirlediği bir durumu elde etmek için gerçekleştirdiği değişim sürecidir.

Algılama, farkındalık anlamında, çevreye bilinçli, şuurlu olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine özgü bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir, bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için "gerçek" tamamen kendine münhasır, kişinin ihtiyaç, istek, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (durum) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

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.

Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Kişiyi ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir.

Uyarıcı; duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir.

Uyarıcılar arasındaki farkı kişi algılar ve ona göre ihtiyacı olana yönelir. Algılamanın sadece fizyolojik bir olay olmayıp kişinin sahip olduğu bazı özellikler de algılamaya etki etmektedir. Bundan dolayı benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı şekillerde algırlar. Kişi uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir.

İnsanın; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme (kullanma), (6) sürükleyen (sevk eden) ve (7) arzulanma gibi yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; tüm bu duyu ve duyu organlarıyla algılar. Bu yüzden, görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılardan bahsetmek mümkündür.

Algılamayı etkileyen faktörler; alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

1. Algı öznel, gerçek ise nesnelidir.
2. Algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez.
3. Algı, kişiye özel olduğu gibi topluma da özgü olabilir.
4. İnsan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur.
5. Her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar:

1. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır.
2. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir.
3. Duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Duyu organları yoluyla ihtarın alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında, toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD, Savunma Departmanı).

Algılama süreçleri; (1) duyum (hasse), (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

Kişinin farklı algılamalara sahip olması, pazarlamada pazar bölümlenmesi uygulamalarına temel oluşturur. Çevre ile ilişki kurmak uyarıcılar kanalıyla olduğuna göre, her uyarıcıya verilen tepkilerin bilinmesi ve incelenmesi tüketici davranışını anlamak için gerekir. Algılama ihtiyaçları, motiveleri ve tutumları etkilediği gibi ihtiyaçlar, motiveler ve tutumlar da algılamayı etkiler. Algılama süreçleri üç şekilde ele alınır.

Algılama süreçleri; (1) duyum (hasse), (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

Kişisel gelişim; kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendisini daha iyiye, ileriye götürmek için gerçekleştirdiği pozitif çabaları sonucu gerçekleşen değişimdir.

Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlaması ve bu sebeple kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığı anı gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıya isteği uyandırmak için gösterdiği gayret kişisel gelişimi ifade eder.

Kişisel gelişim sürecinde, kişi sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişisel gelişim yolları:

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Kıyafetlerini denemeden alma.
3. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
4. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, fakat isteyerek yap.
5. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
6. Müdürüne ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
7. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Niçin öğrenmek istiyorsun?' de.
8. Yolculuk zamanını yüzde on beş fazlasıyla hesapla.
9. Haklarını koru fakat nezaketi elden bırakma ve unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
10. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
11. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak, dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisini ifade eden özgüven ve bunu geliştirme önemlidir. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir.

Özgüven; kişinin kendisini tanıması, iyi ve olumlu duygular geliştirilmesi, çevresiyle barışık olması, yapabileceği ve yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, değerinin farkına varması, cesaretli olması, kendi analizini yapabilmesidir.

Özgüven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermemesidir. Abartılı bir özgüven ise aslında özgüvensizliğin kamufleflidir.

Özgüven patlaması; abartılı, aşırı özgüven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır.

Anneler çocuklara özgüven aşılama yerine onların özenetimlerini güçlendirmeye çalışmaları daha doğru olur. Çünkü aşırı özgüven mutsuz eder, kişiyi zarar verir.

Özgüven artırma usulleri:

1. Öz eleştiri yapmak.

2. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
3. Tecrübelerden ders çıkarma ve onlardan faydalanma.
4. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
5. Sürekli öğrenme isteği ve faydalı işler yapma.
6. Sadeliğe önem verme ve gelişime yönelme.

Özgüven eksikliği; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştiriye hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme durumudur.

Özgüven azaldığında bunun yeniden inşası gerekir.

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. “Başarı, onu aramaktan vazgeçmeyenlere gelir.” Henry David Thoreau
4. “Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır.” Mevlâna
5. “İnsanlar sizi severlerse dinlerler, size güvenirlerse sizinle iş yaparlar.” Zig Ziglar
6. “Günün adamı, olmaya çalışma, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
7. “İncinsen de incitme.” Hacı Bektaş-ı Veli
8. “Değişim fırsatları içerisinde barındırır.” Seth Godin
9. “En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır.” Henry Ford
10. “İntikam almak için misilleme yaparsam, bundan sonra nasıl hizmet edeceğimi kendim değil, artık düşmanların tayin etmiş olacak.” Luter King
11. “Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri.” Ziya Paşa
12. “Terbiye ana kucağından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır.” Namık Kemal
13. “Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın.” Theodore Roosevelt
14. “İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsen bu nice okumaktır.” Yunus Emre
15. “Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz.” Albert Einstein
16. “Güzel bir düşünce de ibadet sayılır.” Ahmet İbşihî
17. “Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir.” Benjamin Franklin
18. “Allah’a dayan, sa’ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol.” M. Akif Ersoy
19. “Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar.” Emile Raux
20. “Bir gemi doğuya gider, biri batıya. Esen aynı rüzgârla: hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir.” Ella Wheeler Wilcox
21. “Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz.” Cladue Bernard
22. “Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir.” Thomas Edison
23. “Demir mıknağa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar.” Sühreverdi
24. “Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur.” Albert Hubbard
25. “Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir.” Anonim
26. “İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi.” Sigmund Freud
27. “Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil.” Ben Sweetland
28. “Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain
29. “Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim.” Çin atasözü.
30. “Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun endişelerin önüne geçtiği zaman olgunlaşmışsın demektir.” John Mac Noughton
31. “Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz.” Jim Rohn
32. “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
33. “Hayatım boyunca büyük resmi görmeyi başaramayan ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım.” İmran Han
34. “İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
35. “İlerlemek için, konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır.” Michael John Bobak
36. “Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır.” Ali Coşkun
37. “Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır.” Benjamin Franklin
38. “Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapma uyandırması çok zordur.” Mahatma Gandhi
39. “Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür.” Yavuz Sultan Selim
40. “Gelecekteki başarıların önündeki en büyük engel bugünkü kaygılardır.” Franklin D. Roosevelt
41. “Bir plandan mahrumsan, başkalarının planını parçası olursun.” Amerikan atasözü

42. "Başlamanın yolu konuşmayı bırakıp harekete geçmektir." Walt Disney
43. "En büyük başarımız hiçbir zaman düşmememiz değil, her düşüşümüzde yeniden ayağa kalkmamızdır." Konfüçyüs
44. "Yaptığı işi sevmeyen kimsenin başarılı olması beklenemez." David Sarnoff
45. "Tüm hayallerimiz, onları takip edecek cesaretimiz olursa gerçekleşebilir." Walt Disney
46. "Cesaretin korkunun yokluğu değil korkuya karşı alınmış bir zafer olduğunu öğrendim. Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir." Nelson Mandela
47. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
48. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
49. "Güç fizikî kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir." Mahatma Gandhi
50. "Suskunluğum asaletimdir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
51. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin". Konfüçyüs
52. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın." Çin atasözü
53. "Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
54. "İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
55. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir." Sokrates
56. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
57. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek." Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbidir. Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin." Shelton
58. "Hata değil, çare bulun." Henry Ford
59. "Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz. Kendimiz düşünce, bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz." Cenap Şehabettin
60. "İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır." A. Toffler
61. "İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın." Şeyh Edebali
62. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar." Bacon
63. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir." Malcom S. Forbes
64. "Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir." Çin Atasözü
65. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir." Andre Gide
66. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur." Cicero
67. "Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur." V. Hugo
68. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." G. Gracian
69. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır." Balzac
70. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyüs
71. "İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır." Rene Descartes
72. "İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." A. R. Wallece
73. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
74. "Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz." Enaca
75. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız." Abraham Lincoln
76. "Düşmanımı dost yaparak, onu yok ederim." Abraham Lincoln
77. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
78. "Bir yıl sonrasını düşünüyorsan pirinç ek. On yıl sonrasını düşünüyorsan meyve fidanı dik. Yüz yıl sonrasını düşünüyorsan insan eğit." Çin Atasözü
79. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir." Mehmet Tikici
80. "Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir." Anonim
81. "Konsantrasyon, bezginlik duymadan fiziki ve zihni enerjiiyi tek bir noktaya sürekli uygulama yeteneğidir." Thomas Edison
82. "Esen aynı rüzgâr ile bir gemi doğuya biri batıya gider; hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." Ella Wheeler Wilcox
83. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
84. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Alex Morrison
85. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmelidir ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Büyük Frederick
86. "Parayı köleniz yapın, yoksa efendiniz olur. Para açlığı giderir mutsuzluğu değil, yemek mideyi doyurur ruhu değil."

Bernard Shaw

87. "Yüz lira kazanıp yüz lira harcayan sefildir, yüz lira kazanıp yüz bir lira harcayan rezildir, yüz lira kazanıp doksan dokuz lira harcayan zengindir." Anonim

88. "Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır." Anonim

89. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı." Henry Ford

90. "Sanma ki dert sadece sende var. Sendeki derdi nimet sayanlar da var." Mevlâna Celaleddin-i Rumî

10.7. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal, kültürel yapısının bir gereği olarak ortaya çıkar ve bu yapıları belirler, etkiler.

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 ettirir.

Kuşak; yaklaşık aynı senelerde doğan, aynı zamanın şartlarını ve benzer sıkıntıları yaşamış, benzer görevler yürüten yirmi beş, otuz senelik yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesli, jenerasyonu ifade eder.

Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular, hayat tarzları, algı ve yorumları da farklıdır. Sosyal, siyasi, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik alanlarda farklılık gösteren ve birlikte yaşayan üç ayrı nesil dünyaya adapte olmaya çalışıyor. Kuşaklar arası çatışma da bu noktalardan çıkıyor. İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsun, birbirini bilgi, hayat enerjisi, beceri ve tecrübe aktarımı ile desteklemeli ve motive etmelidir.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma ve farklı iş başarıları sosyal hayatın alt kademeleri olan; aile, eğitim, kültür ve özellikle iş hayatını çok yakından ilgilendirmektedir. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenmiştir. Geleneksel 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z ve alfa kuşağına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılıkları tarz değişikliklerini tarif etmek için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z-Alfa-Beta kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Demografi uzmanları tarafından genelde kabul gören nesil, kuşak / yaş aralıklarını da gösteren bir sınıflandırma yapılmaktadır.

Kuşak türleri:

1. Sessiz Kuşak / Gelenekselciler: 1925-1945 yılları arasında doğmuş olanlardır. Bu dönemde yaşanan bazı önemli olaylardan kaynaklanan baskı ve zorluklar sebebiyle, gelenekselciler emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz davranırlar. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları, onları işletmeler için önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler. Dünyadaki ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, tasarruf gibi hayat şartlarına maruz kalan kuşaktır.

2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) Kuşağı: 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması olmuş, 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. Tamir ve telafi edici,
2. Arabulucu,
3. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr,
4. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
5. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
6. Teknolojiye uzak,
7. Rekabetçi.

3. X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu gruptur. 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. 68 kuşağı da bu nesildir.

X kuşağının temel özellikleri:

1. Kurallara ve değişime uyumlu,
2. Aidiyet duygusu güçlü,
3. Otoriteye saygılı,
4. Kanaatkâr, sadık, sabırlı ve çalışkan,
5. Hayatı anlamlı bulan ve topluma duyarlı,
6. İş motivasyonu yüksek, becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak)
7. Teknolojik olarak "usta" ve bu gelişimin çoğuna şahitlik etmiş bir nesil.

Kayıp Kuşak; Türkiye' de 1965-1979 yılları arasında doğan, çalkantılar, ekonomik buhranlar ve siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır.

Eski dönemle ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoy halinde ilerlerken rast gelinen bataklık geçmek için bazı araçların o bataklığa batırılarak zemini düzenleyip o araçlar köprü vazifesi görmesiyle 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 seneleri arasında doğan milenyum kuşağı, indigo çocuklar gibi isimle de ifade edilen nesildir. Y kuşağı, genellikle çekirdek ailelerde yetişen, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, özgüveni yüksek, atılgan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, sorgulayan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden fazla iş yapan nesildir. Diğer kuşaklardan farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekleyen nesildir. Bu kuşağın değişime ayak uydurması, inovatif ve teknolojiyle iç içe olması sebebiyle dünya ve insanlarla etkileşim içindeler.

Y kuşağının temel özellikleri:

1. Otoriteye direnen, hürriyetine düşkün ve bireyci,
2. Eleştiriye açık ve sorgulayan,
3. Takım çalışmasına yatkın,
4. Sık iş değiştiren, sabırsız, hevesli ve girişimci,
5. Özgüveni yüksek ve meydan okumayı seven,
6. Aynı anda birden fazla iş yapmayı seven,
7. Sadakat duyguları zayıf.

Y kuşağı olan yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak sürekli motive etmek ve çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak netice odaklı çalışmaya önemsiyorlar. “Niçin” sorusunu sormayı seviyor ve haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen Y kuşağı, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

5. Z Kuşağı: 2001-2010'larda doğan kişileri kapsayan milenyum kuşağıdır. Teknoloji içinde doğan ve teknolojiyi tüm hayatının bir parçası gören, dünyayı mobil telefon, sosyal medya ile bilen ve her an online (çevrim içi) yaşayan nesildir. Fütüristler (olumlu gelecek tasarımı yapanlar) iş hayatına yeni katılan Z kuşağı, robot veterinerliği, gen terapistliği ahlaki hackerlik, duyu tasarımcılığı, sanal (siber, internete ait) gerçeklik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, rüya gerçekleştiricileri, yapay organ imalatçısı gibi meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar.

Teknolojik gelişim bazı meslekleri kaldırırken daha önce olmayan bazı yeni meslekleri ortaya çıkmaktadır. Z kuşağı bu meslekleri geliştirerek; dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkanlar sunuyorlar. Büyük kısmı meslek seçiminde tercihini bilgi sistemleri, yazılım ve elektronik mühendisliği alanlarından yapıyor. Girişimciliği tercih edenler ise sağlık, gıda teknolojileri ve e-ticaret gibi alanlara yöneliyorlar. Girişimcilik özelliği yüksek olan bu kuşak gelişime açık iş yerlerinin daha hür, iş birlikçi çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, adil ücret yönetimi ve alternatif yan haklar sunması bekleniyor. Ailelerin onlara farklı baktığı gerçeği üzerinde titremeleri özgüvenlerini oldukça yükseltir.

Z kuşağının temel özellikleri:

1. Hızlı ve analitik (çözümleyici) düşünme yöntemleri yüksek,
2. Kendine güveni yüksek, bireysel davranan, ekip çalışmasına yatkın değil,
3. Hürriyet, adalet ve liyakate önem veren,
4. Yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize etmede mahir,
5. Daha çevreci, daha merhametli, daha hassas, daha bilinci açık,
6. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında,
7. Onlar için ‘mümkün olmayan hiçbir şey yok’ anlayışındalar,
8. Aynı anda pek çok işe dahil olabilen zekâ ve becerileri yüksek bir nesil,
9. Fikirleri çabuk tüketen ve hızlı slogan üreten nesil,
10. İnternet teknolojisi üzerine doğan, oyuncak sevmeyen ve sosyal medya üzerinden sosyalleşen nesil,
11. Dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak.

Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Her şeyin hiç olmadığı kadar kötü olduğunun düşünüldüğünde aslında işler de iyiye gitmeye başlamış oluyor. Eşitsizlik, yoksulluk ve ırkçılık konularında öfke dışa vuruyorsa bu ilerleme anlamına gelir. Ümit var olmak için çok sebep var; dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Zenginlerden alınan vergilerin arttırılması, iklim değişikliğiyle mücadele için daha çevreci anlaşmalar ve yoksulluğun ortadan kaldırılması maksadıyla evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi bazı görüşlerin ana akım olmasıyla iyimser olmak için yeterli sebeplerdir. Diğer taraftan, tarih; krizlerin iktidarı elinde tutanlar tarafından suistimal edildiğini gösteren örneklerle dolu olduğunu da unutmamak gerekir.

Z kuşağı, toplumsallaşmadan ziyade bireyselleşmeyi önemser. Kurallar, zaman harcanan rüyalar onlara göre değildir. Çoğunun hayalinde anne ve babalarının, akrabalarının işlerini yapmak değil kendi serüvenlerini çizmek vardır. Geçim sağlanan işler onlar için günlük sıkılma serüveninden başka bir şey değildir. Çaba harcanan, özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

6. Alfa Kuşağı: 2011 ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025’lerde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 2010 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alpha / Alfa” ismini vermiştir. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelen kimse anlamındadır. İbrenin Latin harflerinden Yunan alfabesine yönelmesi bir dönüşümün göstergesidir. Alfa kuşağı, endüstri 5.0’in gelişimini sağlayan, tamamen tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanacak nesildir. Düşüncelerini hızlı paylaşma kabiliyet ve kolaylığı ile gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, tamamen online (çevrim içi) kuşaktır. Kendi kendine öğrenme ve düşünme; otodidaktizm, bir konuda derinleşebilmek için ona odaklanma

ve diğerlerini eleme manasında kürasyon kavramı öne çıkacak ve bu nesli belirleyecektir.

Alfa kuşağının temel özellikleri:

1. Aynı anda birden fazla işle meşgul (multitasking) ve farklı, kişisel uzmanlık alanları geliştiren,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan ve hafızasında fazla şeyi tutmayan, az konuşan,
3. Sanal (siber), robot ve hologram (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşılan,
4. Direkt temas yerine makinelerle iletişim kuran ve endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan,
5. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,
6. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
7. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataları bir tuşla düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
8. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlıştan hoşlanmayan,
9. Bilgi ve mesajla fazla uyarılmış, dikkatleri, algıları ve yoğunlaşması sığ,
10. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğini düşünen,
11. Her türlü ailevi, meslekî, siyasi, askeri, statü ve benzeri ile bağlantılı otoriteyi reddeden,
12. Tabiat ve tabii gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
13. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken vb. aidiyet unsurlarını önemsemeyen, bilmeyen dünya vatandaşı olan,
14. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal (siber) öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Aşırı alingan, aşırı hürriyetçi, kendisinin ne kadar verdiğini değil de ne kadar aldığını önemsemeyen ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümleyici değil sanal (siber, internete ait) efelik ile onlardan farklı şekillerde kurtulmayı seçen kuşaklara önceki kuşaklar "Nereden türedi bu nesil?" diyerek hayretini ifade etmek zorunda kalabiliyor. Z ve Alfa kuşağında özellikle ailelerin yanlış yetiştirmelerinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi baş göstermektedir.

Duygusuz nesil, hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, bencil, hayatı eğlence olarak gören, başkalarına acımayan, aç, susuz kalan, acı çeken, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi ve saygı gibi ahlaki değerlerden mahrum, empati yapamayan, tüm acı çekenleri çizgi film tadında izleyen bir kitledir. Gelecek için tehlike arz eden bu soruna global ölçekte tüm insanlık çözüm getirmelidir. Bunlar için eğitim sisteminde duygu eğitimi ve değerler eğitimi konularına ağırlık verilmesi gerekir.

Gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizme (sorgulamadan itaat eden, boyun eğen) ve hedonizme (hazcılık) bulaştırma protestanlaştırma (Dinin yaşanır olmaktan çıkması) hareketlerine karşı, kadim insanî değerler, fazilet, ahlak, eşitlik, hak, adalet, bilim ve teknoloji üzerine kurulacak demokratik, insanî bir düşünceyi esas alan değerleri kazandıran eğitim verilmelidir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifadeye dönük olmalıdır. Toplum hayatı, farklı kuşakları birlikte yaşamaya mecbur kılması sebebiyle her kuşak birbirinin tecrübelerinden faydalanarak dengeli bir toplum kurulur. Gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi iş başarısını getirir. Genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri, tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür. Lakayt, çaba göstermeyen, sorumsuz, bir planı olmayan ve gayretsiz insan başarılı olamaz.

10.8. 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, yönlendirme, 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: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda

gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.

2. Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

3. Normatif Bağlılık: Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık ile üç boyutlu kurumsal bağlılık modeli geliştirilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Bu bağlılık ile çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Üç bağlılık türünde de çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu ve insan kaynağı olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabule bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönüş teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eden **itibar**, kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısıdır. Ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik kelimeleri itibarın eş anlamlıdır.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı yalnızca onların yaptığı şeylere değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

İtibarın temel özellikleri:

1. İtibar duygularla ilgilidir
2. İtibar, inançlar üzerine kurulur
3. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
4. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
5. İtibar değişebilir
6. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır.

10.9. İş Hayatında Psikolojik Dayanıklılık Eğitimi

Çevresiyle ilgili ve onlara bağlı olarak hayatını sürdürebilen kişi, çevre şartları altında bazen sıkıntılı durumlarla karşılaşabilir. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi insanların karşılaşabileceği sorunlar psikolojik olarak zayıflamasına sebep olabilir. Riski, zorluğu azaltan veya ortadan kaldıran, örselleyici, sarsıcı şartları hafifleten veya ortadan kaldıran sağlıklı uyumu ve yeterliliklerini geliştirmek için koruyucu faktörler devreye girer. Kişinin duyu ve fiziki olarak iyi olmasına katkıda bulunacak davranışlar, tutumlar, tecrübeler ve bilgiler zorluklar karşısında ayakta kalmasını sağlar.

Her türden bağımlılığın arttığı günümüzde muhtemel risklere, olumsuzluklara ve afetlere önceden hazırlık yapılması gerekir. Bilimsel ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde yerel veya global ölçekte tehlikeleri, kaosları da getirebilmektedir. İnsanlar, tüm bu durumlarla önceden alacakları farklı tedbirlerle, dayanıklılık eğitimleri ile baş edebilirler.

Psikolojik dayanıklılık; kişinin kişisel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, strese baş edebilme, stresin oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirerek verimliliğini artırmadır.

Psikolojik dayanıklılık, kişinin sosyal yeterlilik, problem çözme becerisi, kendine yeterlilik, anlama, amaç duygusu, iç faktörlerle anne, baba, diğer yetişkinlerle yakın ilişkiler, güvenilir ebeveynlere sahip olma, olumlu aile iklimi, düzenli ev ortamı, ebeveynin eğitilmiş olması, sorumlu ve kurallara uyan arkadaşlıklar, sosyal organizasyonlar katılma, ruh sağlığı hizmetleri gibi dış faktörlerin etkin ve verimliliğiyle gerçekleştirilebilir.

Psikolojik dayanıklılık eğitimi; çalışanların strese baş edebilme, stresin oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirmek ve bu yolla verimliliklerini arttırmayı sağlamaktır.

Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri:

1. Ataletle baş edebilmeyi geliştirme
2. Engeller karşısında sabır ve tahammül gösterme
3. Zorluklar karşısında sakin ve makul davranma
4. Zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirme
5. Zorluk ve engellerden ders çıkarma
6. Duygusal zekayı yükseltmek
7. Değişimi kabullenme ve uyum sağlama
8. Olumlu düşünmeyi geliştirme
9. Psikolojik rahatsızlığa daha az maruz kalma
10. İletişimi güçlendirme

İnsanların zorlukla baş edebilmelerine yardımcı adımlar:

1. Engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası olarak görmek kişiyi olgunlaştırır

2. Olayı zihinde bitirmek, kazanmaya giden yolun yarısını aşmaktır
3. Tecrübeler ve yaşananlar kişiyi olgunlaştırır
4. Korkular insanın başarısını engeller, onlarla yüzleşmeli
5. Değiştirmek istenilen konuda sorumluluk alınmalıdır

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsünde; Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.

10.10. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafya üzerinde yaşayanların değil, tüm dünya insanların olduğu fikri yaygınlaşmaktadır.

Hiçbir kişi, ülke veya güç insanlığın kaynaklarını istediği gibi tasarrufta bulunamaz ve kullanmaz. Kaynaklar, sürdürülebilir bir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalıdır. Bunlar geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değerlerdir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğdu ve gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkması ile bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışları ile kapitalist sistemi yerleştirdiler. Sömürüye açık kapitalist yayılcı model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi çüşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravani ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'lerde biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmışlığın belirleyiciliğinde; buna sahip kişi ve ülkeler 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 ve vergisini ödeyen kesimi mağdur etmektedir. Hayatın her safhasında emek sarf etmek ve emeğe ahlak katmak iş hayatı ve toplum hayatı açısından çok önemlidir.

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 yöneldi. Bu meyanda, farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyarak kendi gücünü ve gelişimini artırdı. Birçok ülkenin bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşmemiş ülkelerin aleyhine muvazenevi bozarak birçok ülkeler arası savaşa sebep olmuş ve 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 etmektedirler. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmektedirler. Bunlar, insan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. 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 daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyeler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar.

Gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı bir yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist bir anlayış yaygınlaşmaktadır. İlimi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak güçten 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 emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile psikolojik ve biyolojik yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harcıyandan değil, daha çok kazananın alınması. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı değil ve bu kaynakların birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Başta mahalli idareler olarak devletin en

temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanımızda vatandaşın görevi, siyaset müessesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmek olmalıdır.

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 kirliliği ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade etmemek gerekir.

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 kurnazca, 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'de başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Bu coğrafyayı NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmalarını da sürdürmektedir. Emperyalist güçler, sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kaos ile terörle yıldırarak ve vesayet ile dünyadan uzaklaştırıp kendi içine kapalı otoriter bir rejim ile geri bıraktıkları ülkeler üzerinde 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 toplumları üzerinde kültürel sömürüye de yönelerek onların medeniyetlerini geriletmiş. Bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru olarak kabule zorlamıştır. Tekelci anlayışla; diğer halkların geliştirdiği sistem ve buluşları ilmi kabul etmeyerek, kendi çalışmalarını akademik ve ilmi buluş ve çalışma olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden uzak yetişen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerde; belirli coğrafya insanlarını köleleştirme ve hürriyetlerini tanımayı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla 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 geliştirmiştir. Bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmiş. İnsanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katımlı (istişareli) "karizmatik tek insan" yönetimlerinden "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçilmesini istiyor.

Ekonomik sistemlerde ahlaki unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak 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.

Devlet 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 yaklaşık üçte birini oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Kaynaklar, yönetim anlayışına uygun olarak verimli şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanmalı, 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 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 dolayısıyla hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı olan kadın ve aile üzerinden faaliyetlerini yürütmektedir. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tükettirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiştir.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize olmuş bir aile yapısına dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaştırarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiği aşıkardır. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsur olarak; vermek hizmet toplumunu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumunu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Tüketim toplumu atomize bir toplum olma yolundadır. Sanayi ürünlerindeki israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve kayıplar fark edilir ve önüne geçilebilir. Bu noktada; “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

Karşı tarafı anlamanın 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 olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. 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 kurmalıdır. 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 birisi sorar: “Hiç konuşmayanların durumu nedir?” Bilge cevap verir: “O kadar zekisine hiç rastlamadım!” İnsanlar “anlatmayı ve birileri tarafından dinlenmeyi” çok sevdikleri için olsa gerek Marco Paşa’nın yanından ayrılırken “adeta sorunlarına çözüm bulunmuş olmanın huzuruyla” ayrıldıkları. Bu sebeple “derdini Marco Paşa’ya anlat” sözü, “dinlemeye atfedilen değer” bir ifadesi olduğu söylenir. Yöneticilerin bütün dezavantaj ve organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi genelde cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti, fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmiyor. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesi lâzım. Bunun için herkese düşen sorumluluklar vardır. 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. Buna “İnanç, destek, katılım” denir. 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. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlendirilmiyor. 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)

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 karşılıklı Alâeddin’in sihirli lambası çıkar ve “dileyin benden ne dilerse?” 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; “yıkılacağı zaman haber ver, altında kalmayalım” diye fıslırdar. 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: “Yıkılacağı 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 bulduran yöneticiler bütün avantajlarına rağmen anlaşılmaz 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 sebeplerden 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 kast edilen “dinlemek”, “ışitmek” ya da “duymaktan” farklıdır. Çünkü “ışitmek 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 görmüyorum 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... Hepsi de gerçekten ayna gibi karşımızda.

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 / döpüyes 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 aldığınız 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) Pırlıtlı 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 pırlıtlı olanıdır. Yol kenarında on tane inek görürsen, sadece mor olan aklında kalır.

4) Özgüven 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 çıkmamalı 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 vasatsa sorun yok. Ama bazen aralarında daha pırlıtlı olanlar da çıkıyor.

İlla bu işi istiyorsan, o zaman bu işle ilgili 'gerçek' olumlu duygular beslemen gerekir. Gerçekten heyecan duymalısın. O zaman mülakat yapanın 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 aldırarak olan da budur.

Parasızlıktan kırılıyor 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, personel seçimi, iş başarısı ve 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?
2. Güzel ve etkili bir konuşmanın ana ilkeleri nelerdir?
3. Etkili konuşmanın teknikleri nelerdir?
4. Konuşmayı etkileyen faktörler nelerdir?
5. Mülakat / görüşme nedir?
6. Mülakat türleri nelerdir?
7. Görüşmenin hazırlanmasında dikkat edilecek konular nelerdir?
8. Mülakatı planlanma süreci nasıldır?
9. Kuruluşların çalıştıracakları elemanlarda arayacakları temel özellikler nelerdir?
10. İş başvurusunda istenilen belgeler nelerdir?
11. İş görüşmesinde sürecin akış seyri nasıldır?
12. Stres mülakatının belirtiler nelerdir?
13. Stres mülakatı yapan uzmanların adayın stresini arttırmak ve ortamı germek için kullandığı teknikler nelerdir?
14. Organizasyonlarda küçülme nedir? Küçülmenin temel amaçları nelerdir?
15. Sinerji nedir? Sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler nelerdir?
16. Globalleşme nedir? Farklı açılardan değerlendiriniz.
17. Globalleşmenin sağladığı fayda ve zararlar nelerdir?
18. İşletmelerin temel globalleşme sebepleri nelerdir?
19. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler nelerdir?
20. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayınız.
21. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
22. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini kıyaslayınız.
23. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
24. Kurumsal bağlılık nedir?
25. Kurumsal bağlılığın bileşenleri nelerdir?
26. Psikolojik dayanıklılık nedir?
27. Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri nelerdir?
28. İnsanların zorlukla baş edebilmelerine yardımcı adımlar nelerdir?
29. Ekonomik ve sosyal gelişimin organizasyon yönetimi üzerine etkileri nelerdir?

11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi ile yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölüm üzerinde uygulanmasıdır.

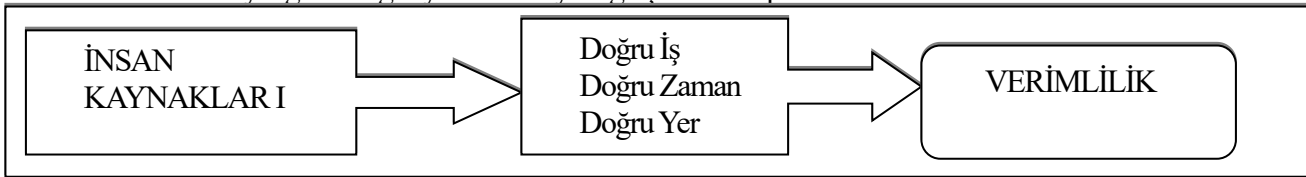
İnsan kaynakları işlevi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda 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 organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için, ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırmaya, motive etme, geliştirme, teşvik etme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder.

Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalı olan insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak kabul eder.

İnsan kaynakları yönetimi bilimi; kurum çalışanları ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.



Şekil 11-1: 3D İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin temel 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 sağlayarak,
4. İş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi teknolojiye ait değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz.

Her işletmenin mutlaka bir insan kaynakları politikası vardır. Bu politika bazı kurallar, ilkeler çerçevesinde onların yardımıyla belirlenir. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik ilkeleri

İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma.
2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlendirmek
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek

İnsan kaynakları yönetim süreci, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin uygulanmasıdır.

11.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev olan insan kaynakları planlaması ile iş analizi, iş tanımları, iş gereklerinin belirlenmesi ve personel ihtiyacının tespiti yapılır.

İnsan kaynakları planlaması; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme gayesiyle yapılan planlama çalışmalarıdır.

İnsan kaynakları planlama süreci; (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespit.

11.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplama, değerlendirme ve tahlildir.

İş analizi; işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

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 gerektirdiği, tespit edilir.

İş analizi aşamaları; (1) analiz edilecek işleri belirlenmesi, (2) soru formu hazırlama, (3) bilgi toplama ve gözlem, (4) bilgilerin tasnifi ve değerlendirme ve (5) iş analiz bilgilerinin kullanılması şeklinde sıralanır.

İş analizi ile işin niteliği, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen ürüne ilişkin bilgiler toplanır. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı,

personel planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, görev belirsizliklerinin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı formlar kullanılır.

İş analizi yöntemleri:

1. Gözlem: İşin, fizikî çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesini ifade eder. Gözlem yoluyla elde edilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.

2. Serbest mülakat: Kullanımı daha geniş kapsamlı bilgi alınmasını sağlayan bir metottur. Yapılandırılmış mülakat yoluyla daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

3. Anket: Kısa sürede çok sayıda kişiye uygulanabilme, zaman ve maliyet tasarrufu gibi faydalı olan bir yol ile elde edilen bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali vardır.

4. İşlevsel iş analizi: İş bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler cihetinden inceler. Durum analizi anketi gibi muhtelif meslekî alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yeni ayrıntıya inmeyen bir teknik olduğu için bir işteki ferdi performans farkını ortaya çıkaran ölçütler içermez.

5. Kritik olay tekniği: Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğunun belirlenmesini sağlar. İşin gerektirdiği genel davranışlar yerine belirli, önemli durumlarda yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar ve daha ziyade standardize edilemeyen, esnek işlerin analizinde kullanılır.

İş analizi yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

İş analizi bilgilerinin işletme içinde kullanıldığı alanlar:

1. Organizasyon şemasının oluşturulması: İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı oluşturulurken alınan kararlar için temel teşkil eder.

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 tasarlanması: Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

4. Personel eğitimi: İş analizi, eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgi gerektirdiği konularda ön bilgi sağlar.

5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi: İş analizleri, çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve personele yaptığı işin karşılığını adil şekilde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesine yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

6. Belirsizlikten kaynaklanan meselelerin azaltılması: İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin kendisi ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi, hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin ortaya koyar, iş tanımları 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 makineler, aletler, donanım, vb. şeyler nelerdir? (4) Personel yaptığı bu iş sonrasında hangi çıktıları sağlıyor? (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? İşletme içinde işler yönetim işleri, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılmasından iş analizinde bunlara dikkat edilmesi gerekir.

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.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

11.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri; belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama ve uyum, iş bilgisi, sorumluluk, fizikî görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fizikî, duyu ve davranış nitelikleri ortaya konur.

11.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlamasında dördüncü aşama işletmede ne kadar personel çalışacağı tahmin edilmesine personel ihtiyacının tespiti denir. Personel ihtiyacının tespiti; **personel envanteri**, **iş envanteri** ve **personel devir oranı** gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin geçmiş senelerdeki tecrübelerinden de faydalanarak yapılabilir.

Personel envanteri; işletmenin gelecekteki personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan araç olarak, işletmenin personel mevcudunu ortaya koyan bilgileri içerir.

İş envanteri; iş ile ilgili detaylı bilgileri içeren bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyan, ileri derecede bölümlendirilen, standartlaştırılan işlerde kullanımını sağlayan bilgilerdir.

Personel devir oranı; insan kaynaklarını planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde olarak oranını gösterir.

Yapay zekâ, robot ve otomasyondaki gelişim ve elektronik dönüşüm, personele olan ihtiyacı azaltmaktadır.

Organizasyonda, işten ayrılan sayısı fazla, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlarda, devamsızlık oranı yüksek, standart dışı üretim fazla, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o işletmede İKY etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürmektedir. Dijitalleşmenin etkilerinin iş hayatında hissedildiği günümüzde, dijital imkânları kullanarak insan kaynağına ulaşmak hem iletişim hem de maliyet açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesini sağlıyor.

11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organize edilebilmesi için, önce bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağına karar verilerek uygulamaya geçilir.

İnsan kaynakları organize edilirken yapıyı etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

a. İç çevre unsurları: Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörlerdir:

1. Personelin ferdi nitelikleri
2. İş nitelikleri
3. Personel arası ilişkiler
4. Organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli

b. Dış çevre unsurları: Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlardır:

1. Personel sağlayan dış kaynaklar
2. Rakiplerin durumu
3. Kanunlar
4. İçinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı

İnsan kaynakları bölümünün amacı İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır.

11.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarını yönetmede; (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 inceleniyor.

11.3.1. İşe Alma

İşe alma, işletmede tespit edilen personel ihtiyacını, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, temel insan kaynakları işlevidir. İşletmelerin varlıklarının devamı ve rekabette üstünlük sağlamak için doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunun formülü: **işin gerekleri = personelin nitelikleri** eşitliği sağlanırsa doğru kişilerin işlemeye alındığı kabul edilir. Bu bir nevi 'işe göre insan' seçim işidir.

İşe alma; işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyeti olarak işe alma; personel bulma ve personel seçme olarak iki aşamalı bir süreçtir:

a. Personel Bulma: İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamaktır. Burada esas olan işe en uygun nitelikteki adayların başvurmasını sağlamaktır.

Personel bulma yöntemleri:

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx>),
2. Kişisel başvurular,
3. Gazete ve meslekî dergiler,
4. İnternette duyurular,
5. Danışmanlık şirketleri,
6. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
7. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

Sıralanan bu yöntemler personel bulmada yoğun olarak kullanılmaktadır.

b. Personel Seçme: Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Personel seçme süreci, nitelikli adayların işlemeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında önemli bir köprü işlevi gören Meslek Standartları işverenlere, çalışanlara ve eğitim kesimine sayısız faydalar sağlamaktadır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda önceden bilgi sahibi olarak kişileri seçme, ücret belirleme ve terfilerde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olabilirler. AB düzeyinde "Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması" konusunun ele alınması bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. (UMS / Ulusal Meslek Standartları: www.umyo-2011.org)

Meslek standardı; bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara denir.

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım

veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticarî 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.

Tablo 11-1 İş Pozisyonları

İş Pozisyonları (Meslekler)		
Elektrik Elektronik Mühendisi	Kahvaltı Şefi	Yenilenebilir Enerji Uzmanı
İnsan Kaynakları Müdürü	İhracat Uzmanı	Dijital Pazarlama Uzman
İnsan Kaynakları Asistanı	Kasiyer	Veritabanı Yöneticisi
Mağaza Müdürü	Satış Temsilcisi	Proje Yöneticisi
Bordro Şefi	Müşteri Temsilcisi	İş Zekası Uzmanı
İşe Alım ve Eğitim Şefi	Pazarlamacı	Yazılım Uzmanı
Web Arayüz Geliştirme Uzmanı	Kalite Mühendisi	Çevre Mühendisi
Bilgi Teknolojileri Uzmanı	Kalite Kontrolörü	Çevre Hukuku Uzmanı
Güzellik Uzmanı	Otel Müdürü	Yeşil Pazarlama Danışmanı
Yurt Dışı Satış Sorumlusu	Ofis Asistanı	Organik Ziraat Mühendisi
Data Yönetimi Uzmanı	Bilgisayar Mühendisi	Turizm/Tatil Uzmanı
Avukat	Üretim Personeli	Tabii Yaşam Koçu
Muhasebeci	Güvenlik Personeli	Sosyal Medya Uzmanı
İnşaat Mühendisi	Ön Muhasebe Personeli	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı
Web Master	Saha Satış Personeli	Tageron-Fason Yöneticisi
Lojistik uzmanı	Mobil Uygulama Geliştiricisi	Beslenme Uzmanı
İnternet Gazetecisi	Tohum Üretim Teknisyeni	Gıda ve Beslenme Mühendisi
Ekolog	Diş Hekimi Asistanı	Animatörlük
İmaj Mühendisi	Eğlence Uzmanı	Enformasyon Mühendisi
Gen Mühendisi	Sermaye Piyasası Uzmanı	
Gayrimenkul Danışmanı	Fikir Geliştirme Direktörü	

Kişilik tipleri üzerine yapılmış araştırma sonuçlarında; sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Bunlardan Myers-Briggs yaklaşımına göre 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

Sanayi devrimi ile köylerden 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. Yeni ekonomi bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İş hayatı açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan insan tipleridir.

T tipi insan; bunlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibidir. T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler ve bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde edindikleri disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler.

I Tipi insan; mühendis kafasıyla hareket ederler, bir alana yoğunlaşır, meselenin bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe görmekte ve etkili bir iletişimde zorlanırlar. Bunlar, kendi mesleklerinin dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır ve T tipi insanların tam tersidir.

Kişilik tipleri I:

1. E (Dışa dönük) / I (içer dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)
4. J (Yargılayan) / P (Kavrayan)

Kişilik tipleri II:

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)
2. Yardımsever (Yardımcı)
3. Başarı Odaklı (Başarılı)
4. Bireysel (Trajik-Romantik)
5. Araştırmacı (Gözlemci)
6. Sorgulayıcı (Sorgulayan)
7. Maceracı (Hevesli)
8. Meydan okuyan (Lider ve Güçlü)
9. Barışçı (Uyumlu)

Günümüzde birçok sorun ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı birçok sorun vardır. Bu da 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.

Kendini tanıma; insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaç ve değerleri, yetenekleri ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder.

Zamanla ekonominin içinde 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 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 işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek için önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı karşılıklı bir iletişim sürecidir.

Mülakat; bir işleme başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgileri toplama ve adayın gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan bir yöntemdir.

İş hayatının vazgeçilmez parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı mülakatlar; (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. 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 konuda 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 olacaktır. 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 toplama
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.
- 3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinlemesi ve cevap vereni motivasyonudur.
- 4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna gelindiğini bildirmesidir.
- 5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcağı sıcağına 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 yansır bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar; (1) kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular hazırlama, (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.

Görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerini dikkate alan bir yaklaşım takip edilmelidir. Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasından dikkat edilmesi gereken önemli noktaları vardır. 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 cevaplayıcı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

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 işleme 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.

11.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

İşe alıştırma (oryantasyon); işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir.

Yeni personelin her biri işe alıştırma programına alınır, bu programda işletmenin tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular bulunur. Oryantasyon süreci işletme ölçeğine göre farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Büyük ölçekli işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler:

1. İşletmenin tanıtımı
2. Personelle tanıştırma
3. Personel haklarının açıklanması
4. İşle ilgili bilgilerin personele aktarımı

Oryantasyon sürecinde verilen temel bilgilerle personel kurumu yakından tanıyıp ilerleyen süreçte verimliliğini artırır.

Oryantasyonun işletmeye sağladığı temel faydalar:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına ve organizasyon iklim 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 “işgücü” olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

Teknolojik gelişime bağlı olarak geleneksel mesleklerin bazılarının gelişiminin durduğu, buna karşılık temassız yapay zekâ endüstrileri hızla geliştiği görülmektedir. Yapay zekâ, robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeye yapay zekâ çağında hayat eğilimini hem hızlandırdı ve hem de genişletti.

Yeni iş ve meslekler:

1. Güvenlik şirketi (korumalık): Çalışılan yer, kişi veya eşya koruması, geniş bir iş imkânı sunmaktadır.
2. Bitki pazarlaması: Kirilenmenin önlenmesi için insanlar geriye doğru bitki temelli ürünlere yönelme.
3. Ev yemekleri: Ev hanımlarının ev yemeklerini kendi organizasyonları ile pazarlamaları
4. Organik oyuncak imalatı: Organik maddelerden yapılan oyuncak, sağlık sebebiyle talebi artmaktadır.
5. Kiralık bahçe / hobi bahçesi. Senelik kiralanana alanda kişiye özgü ziraat uygulamalarını ifade eder.
6. Aktariye satış. Bitki ve organik ürünler, şifalı çaylar, tabii kozmetik, şuruplar, organik baharatlar.
7. Bitki üretimi. Bitki temelli ilaçlar için organik bitki üretimine 13.000 bitki türüyle Türkiye fırsatır.
8. Hazır / prefabrik ev. Hazır evler hızlı kurulumları ve görüntüleriyle büyük şehirlerden ilgi görüyor.
9. Bitkisel kozmetik. Kimyevi maddelerin kullanılmadığı kozmetik ürünlere ilgi sürekli artmaktadır.
10. Lisanslı depoculuk: Ziraat ürünlerin üretimi, ticareti, depolama ve rekabette üstünlük sağlamaktadır.
11. Spor kondisyon aletleri ile elektrik üretimi
12. Yaşam koçluğu.
13. Evlilik ve aile danışmanlığı.
14. Temiz enerji mühendisliği. Yıldırım, rüzgâr, güneş enerjisi ve yenilenebilir enerji mühendisliği.
15. Çatı üstü güneş enerjisi santral projeleri. Yenilenebilir enerjiler çatı üstü güneş enerjisi sistemleri.
16. Helal gıda marketi. İslam dinine göre yeme ve içmede helal olan ürünlerin sağlıklı gıda şartlarında sunumu.
17. İnternet girişimciliği. Risk alarak, yenilikçi çözümler geliştiren yeni girişimciliktir.
18. Şehir içi adresten adrese ulaşım. Ulaşımında kişiye özgü çözümler sunmak.
19. Drone operatörlüğü: İnsansız hava araçları ticari ve askeri kullanım alanları sürekli genişlemektedir.
20. Yapay zekâ ahlak bilimcisi
21. Kır evleri ve kır hayvancılığı
22. Sosyal medya uzmanı
23. Yapay zekâ mimarı
24. Yapay zekâ ürün yöneticisi
25. Robot teknisyeni
26. Beslenme uzmanı
27. İnsan DNA programcısı (biyoteknolog)
28. İklim mühendisi
29. Veri bilimci
30. Yazılım mühendisi

11.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim konuları insan kaynakları işlevleri içerisinde kurum yapısını geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir.

Eğitim-öğretim sunan okullar ve üniversiteler, kampüslerden, laboratuvarlardan ibaret değil, eğitim dışı ortamlar sağlayarak gelecekteki başarının anahtarları olan networklerin kurulmasına ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi farklı sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrencilerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli geliyor. Tüm bunlar öğrenmeyi etkiliyor.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye’de iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990’lar sonrası bilgi kit bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Kişi için eğitim / öğrenme aşamaları:

1. Aile içi (davranış ve yaşam)
2. Çevre ilişkileri ve sosyal iletişim
3. Kişisel ve değer yargılar
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 gelişim seyri:

1. Mobil teknolojileri kullanarak öğrenme (mobil erişim)
2. Sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi)
3. Uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre)
4. İş hedef ve sonuçları ile uyumlu öğrenme (öğrenme de iş önceliği)

Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel öğrenmeyi kuvvetlendirme, uygun değerlendirme sistemini kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur.

Öğrenmede insanların genel durumu:

- Okuduğunun %10'unu öğreniyor.
- Duyduğunun %20'sini öğreniyor.
- Gördüğünün %30'unu öğreniyor.
- Hem görüp hem duyduğunun %50'sini öğreniyor.
- Başkalarıyla konuştuğunun %70'ini öğreniyor.
- Yaptıklarının ve gerçek hayatta kullandıklarının %80'nini öğreniyor.
- Başkalarına öğrettiklerinin %90'nını öğreniyor.

Öğrenme insana özgü bir olay ve insan kendini öğrenme aracılığı ile geliştirebilir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi yaşayabilmek için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. İş hayatı bilimsel ve onun harekete geçirdiği teknolojiyle sürekli gelişmektedir. Kişinin kendini geliştirmesi, sürekli öğrenme ihtiyacı içerisinde olması ve bunu gerçekleştirmesiyle mümkündür.

Öğrenme; belli durumlar ve sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri ve anlayış edinme yeteneğidir.

İnsan hayatında öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayata gözlerini kapadığı döneme kadar süren bazen edilgen yani pasif, bazen de aktif olarak devam eden zincirleme bir süreçtir. Bu süreçte eğitim ve öğretim iç içe girmesi gereken bir bütünlük arz eder. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan bu süreç aile büyüklerinin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenmekte, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelleri atılmaktadır.

Eğitim, kişinin öğrenim sonucunda 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, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, araç gereçleri sağlama ve öğrenmede yol gösterme işi, tedris, tedrisat, talimdir. Yeni eğitim uygulamalarından olan uzaktan eğitime; online eğitim, e-learning, elektronik learning, virtuel eğitim, sanal eğitim gibi isimler verilmektedir. **Uzaktan eğitim,** ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, çeşitli eğitim yöntem ve teknikler aracılığı ile zaman ve mekân sınırlamalarını kaldırarak, eğitimin yürütülmesini sağlayan yaklaşımdır.

Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:

1. Eğitim, öğretimi içine alır, daha kapsamlıdır; formal ve informal boyutlu, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe varmak 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, eğitimdir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojik vasıtalarla 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. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansına dönüşü artar.

Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği sağlanır.
2. Elde edilen bilgiler hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisi kazandırır.
3. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazandırır.
4. İnsanlar, sistemler eleştirir ve öğrenmeye açık olmalarıyla kendilerini geliştirirler.
5. Çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerçekleşir.

6. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları geliştirir, hayat kalitesini artırır.
 7. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
 8. Geleceğin mesleklerini sürdürecektir insanların yetişmesini sağlar
 9. Yeni eğitim uygulamaları geniş katılımlar sağlayarak bilgi öğrenmede, aktarmada yeni fırsatlar ve alternatifler sağlar.
 10. Eğitim insanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
 11. Fıtrata uygun yeni eğitim sistemleri ile insanı kasıtlı eğitime uygulamasını engelleyerek hür düşünebilen kişiler yetiştirir.
- Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital, online, uzaktan öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artar.

Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:

1. Öğrenmede bazen ezber, bazen de uygulamaya dayalı usullerin harmanlanması gerekir.
2. Kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi ve deneyimi kazandırmalıdır.
3. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
4. Öğrenenin " özelden genele, genelden özele " uygulamalarla sonuca ulaşma becerisini elde etme, tez- antitez ve sentez yoluyla bilgiyi elde ederek ulaştığı veya hazır sentezlerden tez ve antitezi de ayırabilmelidir.
5. Öğrenme becerisini geliştirmenin veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
6. İletişim teknolojileri ile internette arama motorları marifetiyle daha kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
7. Eğitimde; "hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz", "akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz" ve 'eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı verilmelidir.
8. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
9. Klasik eğitim ve öğretim yerine uzaktan öğrenme, dijital öğrenme, mobil öğrenme, online öğrenime geçilmelidir.
10. Hayat boyu öğrenme, erişimin her an açık olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla sürdürülmelidir.

Öğrenme süreci bir gelişim süreci olarak; (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş duyu aracılığı ile beyne girişi öğrenmeyi başlatır. Ayrıca bu beş duyuya ilave olarak görülmeyen ve önsezi olarak da ifade edilen; **(1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme (kullanma), (6) sürükleyen (sevk eden) ve (7) arzulama** gibi yedi duyu da öğrenmeyi etkiler. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alıyorsa, öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırırken, şüphe ve karamsarlık öğrenmeyi engeller.

Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Öğrenme sürecinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline dönüşmesidir. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyi bir durumdur. İstenmeyen reflekslere "tik" denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

Öğrenme teorileri, davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme olarak üç teorik yaklaşım var ve aralarında çok sıkı bir ilişki olduğundan bunları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak imkânsızdır.

Öğrenme teorileri:

1. Davranışçı Öğrenme Teorileri: Bu teoride, gözlemlenebilir davranıştan hareket ederek davranış-çevre ilişkileri incelenmiş. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teorinin geçmişi '**Sartlı Refleks**' veya diğer ismiyle '**Klasik Şartlanma**' ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar.

Modern davranışçı yaklaşım öncüsü B. Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiştir. **Edimsel şartlanma,** bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması olarak tanımlanır. Burada uyarıcıya ihtiyaç yoktur, davranış sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o davranış tekrarlanır, hoşlanılmazsa tekrarlanmaz.

2. Bilişsel Öğrenme Teorileri: Bu teorinin temeli kişilerin kullandığı zihni aktivite ve süreçleri oluşturur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir.

Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları basitten karmaşığa doğru şöyle sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu veya olayı açıklayabilmeleri, bilgiyi kendilerine özgü şekilde ifade etmeleri, kavramların birbirinden farkını anlayabilmeleri, önceden öğrendiği bilgiyi farklı şekil ve düzenlemelerde gördüğünde tanıması beklenir.
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, fertlerin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde 'çağrışım ilkeleri' olduğu öne sürülür, bilişsel öğrenme teorileri bu açıklamayı yetersiz bulur.

Bilişsel öğrenmeye göre, öğrenmenin temelinde bilişsel (zihni) süreçler ve yapılar yatar. Öğrenme süreci de bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Kişi geçmiş tecrübesi, tecrübesi olmasa bile, düşünce yeteneği ile sorunu anlayabilecek ve çözüm yollarını öğrenebilecektir. Davranışsal öğrenme ise, fertlerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir.

3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleselleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü

anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, 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.

Geçmişte hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve bağımlılıkları yüksek, öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüzün zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Bu sebeple, zengin öğrenme ortamlarında özel bir gayrete gerek kalmadan zamanla öğrenme kabiliyeti de artacaktır. İnsanlar, sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için sürekli öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Nitelikli düşünme; tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konur, rastgele değil, nedeni aranır ve üzerinde çalışarak geliştirilebilir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen ve çevre ile kaynaşmayan bilgi ve eğitim insanı yozlaştırır. Eğitimdeki etkileşim, “öğretişim” ile daha iyi bir seviyeye ulaşır. Öğretişim; öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğretenden öğrenenden öğrenmeli anlayışını yansıtır. Çoğu sezgi ile başlayan keşifler devamında mutlaka akıl ve ilim süzgecinden geçerek hızlı bir şekilde insan hayatını kolaylaştıran bir ürüne dönüşür.

Etkili iletişim kurabilme, yeni bir şeyler üretebilme, sosyal adaletin, hukukun ve hiyerarşinin işleyebilmesi için öğretim gerekir. Bu sayede yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale getiriyor. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla mümkün olacaktır. Eğitilmiş insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlaken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretmek için yeni teknoloji ortaya çıkaracak eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Kurum çalışanları, ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulur. Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş alanlarında ihtiyaç olan, milli ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, meslekî bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, iş güvenliği kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlama bir ihtiyaç olmuştur.

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 personelini geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacak, sorumluluk sahibi ve gayretli olma, beceri geliştirme, liderlik, takım oluşturma ve etkili iletişim gibi işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültürünü aktarmaya, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamayı kapsar.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurum içinde etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi verilmelidir. ‘Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur.’ Lao Tzu

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerlerin “etkinlik temelli” eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılan **değerler eğitimi** kişi ve kurumlar açısından çok önemlidir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler vardır. Bu değerler ile kişiye muhakeme, tahlil etme, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Bu noktada, duygu ve vicdanların geliştirilmesini esas alan eğitim; maddî ve manevî olarak çift kanatlı olmalı ve sistem, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi etmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüküdür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişmelerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrum, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve çocuk ve kadına yönelik artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler ahlak, toplumları çökertmektedir. İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitilmiş işgücüne olan ihtiyaç ilgilileri bu alanda yatırıma zorlamaktadır. “Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyunca sürdürmeyi hedefledikleri bir süreç olarak görmesidir. Globalleşmenin getirdiği gelişim toplumu ve organizasyonları etkilemektedir. Kurumlar varlıklarının devamı için değişen şartlar ile hızlanan değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

Öğrenen organizasyon; bilgi üretim temin ve iletiminde etkin, kuruma has davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren ve kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi

öğrendikleri organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Dünya ölçeğinde gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı, önemini artırdığı kavram personel güçlendirmedir.

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme ve ekip çalışmasıyla çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenleri, inisiyatif kullanma isteği ve organizasyonun hedeflerine uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan geliştirme sürecidir.

Kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarının birçok gerekçesi ve faydası vardır.

Personeli güçlendirme sebepleri:

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumda, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Küreselleşme 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 kısalmasıyla dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlamanın mümkün olması.
8. Güçlendirme ile birlikte işletmede çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânına sahip olmaları.

Yöneticiler, sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler.

Sinerji, uyumlu ve eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç, hareket, organizasyondaki tüm kaynakları ortak hedefe yönelme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. **Sinerjik yönetim** ise organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp ve etkin katılımını planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder.

Personel güçlendirmenin bir yolu da kişisel gelişime imkân sağlamaktır.

Kişilik “**mizaç**” ve “**huy**”, “**karakter**” gibi kelimelerle yanlışlıkla eş anlamlı kullanılmaktadır. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihni özelliklerin tamamı olarak ele alınırken, “**mizaç**” veya “**huy**”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

Kişilik; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden tutarlı ilişki şeklidir.

Kişiliği geliştirmede; öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Burada güven esastır ve temel değerler önemlidir.

Kişilik gelişiminin temellerini; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkına varma, (3) inançlar, değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar ve (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur.

Kişisel gelişim; davranış ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, deneme yanılmalarla pekiştigi, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini birlikte taşıdığı bir süreçtir.

Kişilik, insanı ferdi olarak bütün diğer insanlardan ayıran ruhi ve bilince dair özelliklerin tamamıdır. Kişisel gelişim sürecinde önemli olan; modelleme, taklit ve özentisi gibi faktörler birbirlerine benzerler ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özentisi daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar.

-**Modelleme;** genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören bir yaklaşımdır.

-**Taklit;** belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel olarak yapılan bir davranış şeklini ifade eder.

-**Özentisi,** birinin davranışlarını, konuşmasını tekrarlayarak eğlenme olarak negatif bir davranış şeklini ifade eder.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; bedeni (fizyolojik-biyolojik) faktörler, aile faktörü, kültür faktörü, sosyalleşme süreci, durum faktörü ve çevre faktörü.

Kişilikle ilgili geliştirilen teoriler ise özellik teorisi, psikoanalitik teori ve sosyo-psikolojik teori.

Kişinin kendine güveni, iş hayatında becerilerinin de farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıklarıyla bağdaşmıyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlasma, inatlaşma, karşılıklı suçlama, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak durarak, aradaki iletişimin sürekliliği açısından küsmeden kurulan bir çalışma anlayışı başarıyı getirecektir.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, genç kuşakları; kişiliksiz, kimliksiz ve özgüveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim alan çocuklar ise başkalarına hayranlıkla yetişiyor, bu topraklara ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden kopuk, köksüz bir nesil haline geliyor. Genelde sosyal ve özelden iş hayatının ihtiyacı olan eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapabilme ve fikir yürütme yeteneklerini kazandırmalı ve geliştirmelidir.

Kişide özgüven eksikliği, kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştiriye kapalılık, güvensizlik, depresyon ve aşağılık duygusu hallerini ortaya çıkarır buda başarıyı olumsuz etkiler. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. Özgüveni artırmanın çeşitli yolları vardır.

Özgüven artırma yöntemleri:

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme ve faydalı işler yapma isteği.
5. Sadeliğe önem verme ve değişimi olumlu karşılama.

Kabullenilen öğrenilmiş çaresizlik kişinin gelişimini olumsuz etkiler.

Öğrenilmiş çaresizlik; kişinin karşılaştığı bir problemde bütün çabaları ve denemeleri sonucu çözüme ulaşamadığını görerek bu durumu kabullenip yeni çözüm yolları aramaktan vazgeçmesidir.

Toplumdaki sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu psikolojiyi bozuyor ve sosyal ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor.

Kişi, ne kadar çaba harcarsa harcasın durumu değiştiremeyeceğini düşünerek pasif kalır ve bir adım daha ileriye giderek bu pasifliği istemediği bütün durumlara geneller. Öğrenilmiş çaresizlikte sonuç ne olursa olsun kabullenme var ve “ne olursa olsun umurumda değil” eğilimi oluşur. İsteksiz olma, pasif olma, depresyon, korku, her türlü sonucu kabul etmeye yönelik isteklilik ve boyun eğme vardır. Personel eğitimi ve personel güçlendirme faaliyetleri, personeli bu durumdan kurtarmanın çarelerini arar.

Kişiler çevredeki obje ve gerçekleri kendine münhasır bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları bir şekilde tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya gerçeği değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “gerçek” tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyacı, isteği ve değer yargıları ile tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (gerçek duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

Algılama; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi ve idrakidir.

Algılama kişinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişir. Kişi bu süreçte; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Duyma, görme, tatma, dokunma ve koklama olarak beş duyu ve buna ilaveten önsezi olarak da ifade edilen; akıl, hayal, hafıza, zan (vehim), sahiplenme, sevk etme ve arzulama gibi yedi duyu ile algılama gerçekleşir. Kişi dünyayı; bu duyu ve duyu organlarıyla algılar.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüveni geliştirmek önemlidir. Bunun temelini de kişilik oluşturur. İnsan, 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1’silinirse geriye sıfırlar kalır. Bir kişiyi başkalarından ayıran veya yücelten özellik, üstünlük vasfı, değerlilik, yüksek karakter, fazilet olan meziyet kişiliğin önemli bir unsurudur.

Analitik (çözümleyici) düşünme, bir konuyu tümünden gelim yöntemi ile alt konulara ayırıp, her bilgiyi ayrıca değerlendirebilme yeteneğidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki hedef, parçalardan yola çıkıp bütünü çözümlenektir. Bu yeteneğine sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen, sorgulama ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru bilgiye ulaşma ve kalıcı öğrenme metodudur. **Analitik zekâ** ise sebep sonuç ilişkisini etkin bir şekilde kurabilen, kavrama ve algı seviyesi yüksek olan zekâ demektir.

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 olduğunda bu denge ortadan kalkar. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. İşte dünyayı dönüştürecek eğitim, bu eğitimidir. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli, günümüze uyarlanarak; tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurmuş her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmektedir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır. İnsanlığı kurtaracak yegâne bu model ile ilim çıkacak bu irfana dönüşecek oradan da hikmet çıkacaktır.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. İnsani ve ahlaki değerlerden uzak bilgi insanları; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilirler. İş hayatı ve sosyal hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getiriyor. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlakattan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanmaktadır. 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 veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber (sanal) saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlar üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümde eğlence odaklı değil, ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırır.

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.

Şirketler tarafından istenen eğitimler:

1. Motivasyon ve pozitif düşünce becerisi
2. İletişim ve ilişki yönetimi
3. Liderlik ve karar verme eğitimi
4. Stres ve öfke kontrolü eğitimi
5. Disiplinli çalışma becerisi ve çatışma yönetimi
6. Kodlama ve yapay zekâ yazılımları geliştirme
7. Blok yazarlığı eğitimi
8. Kişisel usül geliştirme ve
9. Müzakere becerisi ve özgüveni geliştirme eğitimi
10. Duygusal dayanıklılık ve istikrar eğitimi
11. Yöneticiyi yönetme becerisi geliştirme
12. Proje temelli eğitim ve öğrenme
13. Finansal ve teknoloji okuryazarlığı eğitimi
14. Empati ve analiz yeteneği
15. Yardımlaşma, dayanışma (imece) ve iş birliği eğitimi
16. Eleştirel yaklaşım ve eleştirel düşünme becerisi eğitimi
17. Duygusal, görsel, ruhi ve fizikî zekâyı geliştirme eğitimi
18. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk eğitimi
19. Zaman yönetimi ve sunum teknikleri eğitimi
20. Grup (takım) çalışması
21. Statü kaygısını yönetme
22. Ödül ve ceza mekanizması geliştirme eğitimi
23. Psikolojik dayanıklılık (metanet, sabır ve sebat) eğitimi

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda 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. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır.

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. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel 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, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurumun iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur.

Organizasyon iklimi, 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 varmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda birtakım ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlar tarafından hissedilmesiyle onların davranış ve motivasyonlarını etkilemesidir.
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 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. Kurumsal kültürün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. 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 kültürünün temel unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Organizasyon üyeleri aralarında iletişimde aynı dili 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, öğretilerdir.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

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 iklim ve kültürü iş disiplini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştırarak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında çalıştığı işlerini yürüttüğü her alanda, her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

Kurumsal vatandaşlık, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. **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.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklim ve kültürün belirleyici bir etkisi vardır. 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 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 göyerek 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: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.

2. Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

3. Normatif Bağlılık: Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık ile üç boyutlu kurumsal bağlılık modeli geliştirilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Bu bağlılık ile çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumlarının başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu ve hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabulle, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' Robert Bosch

İtibarın temel özellikleri:

1. İtibar duygularla ilgilidir
2. İtibar, inançlar üzerine kurulur
3. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
4. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
5. İtibar değişebilir
6. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

11.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir işletmenin, o iş ile varılmak istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir.

Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak gayesiyle yapılır. Bir sisteme dayanır; çalışanlar, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme senede en az bir defa yapılır.

Performans, bir fizikî aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verimdir. **Performans değerlendirme** ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırma yoludur.

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevlerinden olan performans değerlendirme; her bir işletmeye münhasır performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespit etmek insan kaynakları açısından önemli başarı değerlemesidir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksiklerinin belirlenerek giderilmesine dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Yöneticinin çalışana işe yöneltme ve motive etme noktasında etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlendirmesinin birçok sebebi bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sebepleri:

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. Performans değerlendirme sistemi organizasyon ihtiyaçlarına ve organizasyona hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Bu noktada çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri; (1) çalışanları karşılaştırma yöntemleri, (2) ortak performans kriterlerine bağlı yaklaşım yöntemleri ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntemler.

Performans değerlendirme yöntemlerinin 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, yapılan işin ücretinin belirlenmesini ifade eder ve insan kaynakları işlevinde önemlidir.

Ücret; işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine muhtelif şekillerde para veya mal olarak ödediği bedeldir.

Ücret, personel hayat şartlarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında milli gelirin önemli bir kalemini oluşturmasıyla devleti ve toplumu yakından ilgilendirir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir.

İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin amacı; işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme personelleri bulmada ve bunları çalıştırmada önemli bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

Ücretlendirme sisteminin aşamaları:

1. Ücret siyasetini belirleme
2. Sisteme dâhil edilecek işleri tanımlama (iş / rol tanımları)
3. İş değerlendirmeyi gerçekleştirme
4. Piyasa ücret verilerini temin etme
5. Ücret yapısının oluşturma
6. Çalışanları bilgilendirme
7. Sistemi işletme

Ücret politikası; kurum misyon, vizyon, hedefleri ve bunlara bağlı tanımlanan insan kaynakları siyasetiyle belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemini ifade eder.

Genelde kuruluş hep daha az ücret vermek, çalışan ise hep daha çok ücret almak isteyecektir. Burada hedef mümkün olduğunca, neye hizmet ettiği hem çalışan hem de kurum tarafından net olarak bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemini oluşturabilmektir.

Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınabilir, çoğu işyerinde oturmuş olan dengeler var, yeni gelen kişilerin ücretleri bu dengeye uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamalarına uygun olmalı, bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalamaların üzerinde ücret ödenmesi ise maliyetleri yükseleceğinden rekabet zor hale gelir.

Ücret sistemleri:

1. Zamana göre ücret sistemi: Bu sistemde ücret; saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir ve ücret tutarı sabittir. Personel alacağı ücreti önceden bilmektedir.

Zaman esasına dayalı ücret sisteminin kullanıldığı durumlar: (1) Personelin yerine getirmesi istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediği durumlarda, (2) İşletmede üretim sürecinde önceden bilinmeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3) Yapılan işin hızlılık yerine itinalı bir çalışmanın olması ve (4) Her personelinin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülemediği durumlarda.

Zamana göre ücret sisteminin faydaları; anlaşılması ve uygulanması kolay, personele ödenecek miktar kolay hesaplanabilmekte, alacağı ücreti önceden bilmekte, çalışma şartları nispeten daha iyi, kişisel benlikleri ve güvenlikleri olumlu bir şekilde gelişebilmekte ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir.

Zamana göre ücret sisteminin zararları; personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri işe tam olarak yansımayaabilir ve personelin işe olan ilgi ve davranışlarını ölçmek için kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilir.

2. Akort (parça başına göre) ücret sistemi: Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplamasıdır. Personel ürettiği parça adedine göre ücret alır. Ortalama olan personellerin üretebildikleri miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleriyle çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir.

Parça başına ücret sistemlerinin temel faydaları; (1) verimlilik artar ve (2) makine ve aletlerden daha ziyade faydalanılır. **Parça başına ücret sistemlerinin temel mahzurları ise** (1) personeller daha fazla gelir elde etmek için çok fazla çalışarak sağlıklarını tehlikeye atabilirler ve kaliteyi gözden kaçırabilirler, (2) makinelerin sık sık bozulup tamire ihtiyaç duyulduğu durumlarda, personellerin kontrolü dışında bazı kuruma münhasır sebeplerle üretimin durması veya yavaşlaması durumlarında bu sistem personellerin aleyhine sonuçlar doğurur.

3. Götürü ücret sistemi: Bu sistemde, personellerin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarının ölçülmesinin veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığı durumlarda, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden bir işçi grubuna toptan ücret ödenmesi söz konusudur.

4. Maktu (aylık değişmez) ücret sistemi: Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenin işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması anlamını taşır. Maktu ücretle çalışan işçinin, mazeret izni kullandığı veya geçici iş göremezliğe uğradığı günlerin ücretleri kesilemez.

5. Yüzde usulü ücret sistemi: Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtılmasını ifade eder. Otel, lokanta, muhtelif yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına "yüzde" eklenerek veya kendi isteği ile müşteri tarafından bırakılan

yahut da işveren kontrolünde bir araya toplanan paraları işveren çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

6. Teşvik edici ücret sistemi: Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliğine veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmedir. Ferdi ve grup bazlı teşvik planları uygulanır ve burada, üretim işleri için saate göre veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

7. Primli ücret sistemi: Zaman ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemi; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektir. **Prim;** işletme yönetiminin personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

11.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik hayattaki gelişimler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Emeğini profesyonel olarak değerlendirenler kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmaları gerekir. Kariyer planlaması hem organizasyonların hem de çalışanların sorumluluğunda bir konudur.

Kariyer, kişilerin hayatlarının belirli dönemlerindeki işle ilgili meslekî pozisyonlarının bir sonucu veya kişinin hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak kendini nereden nereye taşıdığı, gitmek istediği yere ulaşmak için yaptığı tüm yatırımları kapsar.

Kariyer; seçilen bir işte yıllar içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, oysa insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri içinde bu süreç geçerlidir.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadır. Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Kariyer yönetimi; personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etmektir.

Kariyer danışmanlığı; organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir iş geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

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 anlayışları egemen olmaya başlıyor.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017 yılı raporunda kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek ikinci 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 günümüzde meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri de zorlaşıyor. Çünkü gelişen teknolojiler bazı mesleklere duyulan ihtiyacın azalmasına veya ortadan kalkmasına sebep oluyor. Gelişime ayak uydurarak talebin azaldığı verimsiz sektörlerin yerine yenilerine geçmek gerekir. 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 korkusudur. Bu korku sebebiyle verimsizliği sürdürmek toplumun kıt kaynaklarının 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 kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, saygınlık, güç, prestij elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmelerinde iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığı ikinci kariyer çalışmaları ile doldurulabilir. İkinci kariyere geçiş kişiye yeni bir şevk ve heyecanla daha mutlu ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

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 hem uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Geleneksel kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde ve kurumda hizmet süresi, tecrübe, üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalara göre idi. Günümüzde sınırlayıcı terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen “ağ

tipi kariyer yolunda” hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilirler.

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 her alanı yeniden yapılandığı günümüzde kurumların; küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor. Sınırsız kariyer; mevcut işveren dışında geçerliliği olan, kurum üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyerdir.

6. Portföy kariyer yaklaşımı: Globalleşen iş hayatı çalışanın kariyer gelişimini klasik anlayış dışı dinamik anlayışta; değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir “portföyünün” inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade eder. Kişisel yetenek ve liyakat işveren için cazip gelebilir, çalışanda bundan faydalanır.

7. Çağdaş kariyer yaklaşımı: Kişiler kendi tercihleriyle kurum dışında kariyerini belirlerken ayrıldıkları kuruma da hizmet edebilirler. Kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlayan diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verme de esneklik kazandıran bu kariyerde gelir artırma karı yükseltme ve kişinin işini geliştirmesi gibi ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır.

8. Kariyer mozaigi: Çalışanların kuruluşlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip olma imkanını veriyor.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar.

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 gelişmeler ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple birtakım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

İş güvenliği; işçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirleri ifade eder.

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fizikî 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.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fizikî çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık meseleleri ve meslekî risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilimdir.

İş sağlığı ve güvenliği, 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 faktörleri ve şartları inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim, işyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve daha insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

İş Sağlığı ve Güvenliğinin temeli işçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik tedbirleri almak ve onları bu konuda bilgilendirmektir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespiti halinde işyerinin kapatılması veya işin durdurulması, iş sağlığı ve güvenliğinin işyeri seviyesinde organizasyonu (iş sağlığı ve güvenliği kurulu, işyeri sağlık birimleri ve işyeri hekimi, iş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanlar, sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi), çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenir.

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. Çalışma tempoları.
5. Ara verme imkânlarının az olması.
6. Gece işi veya vardiya işler.
7. Ağır çalışma şartları.
8. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

11.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

Sendika; çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, meselelerini çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidar organizasyonlarından 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 dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Günümüz sendikal organizasyonu ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim yaşanmıştır.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelemek 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.

Sendikal yapı, iş yeri temsilcilikleri temelinde şekillenmektedir. Şube veya bölge merkezleri çatısı altında birleşen bu birimler en üstte Genel Merkez çatısı altında toplanmaktadır.

11.3.9. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon konusunda yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve işi sevdirmesidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon muhtelif alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır

Motivasyon; kişilerin belirli bir gayeyi gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusunu da geniş manada bir motivasyondur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

Teşvik (özendirme) **araçları;** ücret, prim ve ödüller, sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, takdir, övgü, yapıcı eleştiri, moral vermek, terfi ve kariyer geliştirme imkânları, sosyal statü, prestij (saygınlık-itibar-ün), çalışma şartlarını iyileştirme, kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi sayılabilir.

Elektronik gelişimin büyük boyutlu sosyal sonuçları özellikle iş hayatında yeni uygulama ve anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her türlü site üzerinden kurulabilen içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif (etkileşimli) yapay zekalı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri gelişmektedir. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi sürelerde (Part-Time) çalışma, kısa süreli çalışma, uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemini de getirmektedir.

Kısmi süreli çalışma; normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan 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. Gönüllü olarak yapılmasından kasıt; kişinin, işyerinin yaşadığı birtakım teknolojik, ekonomik meseleler sebebiyle yapmak zorunda olduğu bir çalışma türü olmadığı, hür iradeye bağlı olmasıdır.

Çalışmayı özendirmede önemli yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir.

Esneklik; değişen durumlara uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olma, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı, katılık ve sertlikten uzak olmasıdır.

Günlük esnek çalışma saatleri; 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir.

Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması ile istihdama katkı artacaktır. İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarılı olacağını bilmelidir.

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 baskı uygulaması, sosyal kabadayılık yapması ve yıldırma için psikolojik terör uygulamasıdır.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

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 konuda en büyük desteği nevroitik, korkak ve iktidar hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici İletişim tarzını kullanan, ilkel ve çevresindekilerce sevilen,
3. İşi isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı 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, saldırganlığa zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Bir sonraki aşamada kurban, meselenin kaynağı, problemli veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirmeyebilir, çünkü benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi veya işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

Mobbing davranışları:

1. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek: Sözüünüz kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir, jest ve bakışlarla ilişki kesilir, yazılı ve telefonda tehditler vs.

2. Sosyal ilişkilere saldırı: Kimse o kişi ile konuşmaz, diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir, çalışanların o kişi ile iletişimi yasaklanır, orada yok gibi davranılır.

3. İtibara saldırı: Arkadan kötü konuşulur, asılsız söylentiler çıkarılır, kişinin kararları sürekli sorgulanır, kişi özgüveni olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.

4. Kişinin yaşam kalitesi ve meslekî durumuna saldırı: Kişiye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, özgüven sarsıcı işler verilir.

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı: Kişi fizikî olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, doğrudan cinsel taciz ve fizikî zarar verilir.

Mobbing belirtileri:

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve meslekî yeterliliğine saldırılar
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim
3. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması.
4. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi.
5. Kurbanın itibarını kaybetme, kafasını karıştırma, yıldırmaya dönük ve teslim olmaya zorlaması.
6. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
7. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.
8. Organizasyon yönetimi tarafından hoş görülmesi, kısıktırılması, teşvik edilmesi.

Mobbing, insanın meslekî bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

Mobbingin etkileri; ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir.

Mobbingden korunma; yeni bir iş araması, yardım alması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleri vardır. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirme önem taşır. Böylece alınan yarının derinleşmesi önlenemez ve kişi, iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir. Mobbingi durdurmak veya engellemeden önce meselenin varlığını anlamak gerekir.

Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istemeli, güvenilen ve gerektiğinde şahitlik edebilecek bir 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.

Mobbinge hukuki mücadelenin yolu; mobbing, bir inkâr ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açmadan önceki teşebbüsler mobbingi durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Mobbing için başvurulabilecek hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılık gösterir ve genelde işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamında değerlendirilebilir. İşçi veya kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmamış olsa da mobbing gayesiyle gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. Mobbing bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, kamu görevlisine (psikolojik) işkence uygulanması, özel hayatın gizliliğini ihlal edilmesi ve cinsel taciz şeklinde gerçekleşmişse bu fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları vardır. "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık

Genelgesi", mobbingin kamuda ve özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır.

Mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak 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 değerlendirmesi 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?
2. İşletmede insan kaynakları yönetiminin temel amaçları nelerdir?
3. İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri nelerdir?
4. İnsan kaynakları yönetim işlevleri nelerdir?
5. İnsan kaynaklarını planlama nedir?
6. İşletmede işe alma nedir ve nasıl yönetilir?
7. Oryantasyon nedir ve nasıl yürütülür?
8. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?
9. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir?
10. Personeli güçlendirme sebepleri nelerdir?
11. Organizasyon iklim ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
12. Performans değerlendirme nedir? Açıklayarak, performans değerlendirme sebeplerini yazınız.
13. Kariyer nedir? Açıklayarak, kariyer planlamasının gerekliliğini yazınız.
14. İkinci kariyer nedir? Yeni kariyer yaklaşımları nelerdir?
15. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücret çeşitlerini sıralayınız.
16. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
17. Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir? Yazınız.
18. Mobbing nedir? Açıklayarak, mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenleri yazınız.

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 değerlendirirler. 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 geliştirmesidir.

Örnek olay yönteminin temel faydaları yanında birtakım sakıncaları da bulunmaktadır.

Örnek olay yönteminin faydaları:

1. Kişinin, sorunları tartışarak çözmeye 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 olayı 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 Olayı 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 Olayı 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 önyargı 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-finance 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 / 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 karısı 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 oteline 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 ayrılacağına benzemiyordu. Bunun üzerine, masadan kalkıldı ve arzulanılan 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 kar 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 satışı 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. Ondandır, 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 istediğini söyledi. İşletme sahibi, önce gitmesine deşmeyeceğini söyledi. Fakat ısrar edince "git ama hayal kırıklığına uğrama" diye gülmüştü. 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 gülmüsemiyordu 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 deneğini 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 yürümeye 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 oldu, 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 göç 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 KARAHAHAN, 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 kirli 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 söylediniz? Evet, onlara yeni bir çift gözlük gönderebilirsiniz. Gerçekten çok hoşlarına giderdi. Yarım günlük işten kurtulurdunuz. Başka ne yapabileirdiniz? 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: Mühahit 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 kullanımı yurt çapında yaygınlaşınca bu alana yönelmiştir. 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 yetmiş 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 Karafakioğlu. **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

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 çalışmayınca çalışamıyorum.”

“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. Ustabaşlık, 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 üyesi 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 yazılıydı: “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 itibariyle 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 yurtdışından 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.pdf> / 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 çalıştıran 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 uyandığımızda, 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 açılrsa, 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 / ASSIYE KOÇER

Örnek Olay–13 / Depo Bilgi Sistemi

H Kargo Firması Depo Hizmetleri

H Kargo Firması müşterisi A bilgisayar firmasına ait yüklerin yurtiçindeki 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 yapıştırılmaktadır. 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 bildirip 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 **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 düşünürsünüz?
2. Çalışanların bilgi, beceri ve davranışları ile işletme üretim yönetimi anlayışı arasındaki uyum veya uyumsuzluk kaynakları nelerdir? Tartışınız.

Kaynak: www.meslekiyeterlilik.com / **Aktaran:** Mehmet Ali ÇALKAM / Pazarlama

Örnek Olay–15 / UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş.

Yıldırım Tanrısever 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 durmayacaklarını ima ediyordu.

UGM Yıldırım Bey'in genel müdürü olduğu GÜLYAĞ zeytinyağı fabrikasının en önemli müşterilerinden biriydi. Birçok ilde mağazaları olan UGM, Gülyağ'ın yıllık satışları içinde yüzde 30–35 arasında değişen bir paya sahipti. Bu sebeple UGM'nin alımlarını durdurması Gülyağ 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 Gülyağ 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 biri, temizlik isleri için Microsoft'a 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 üzüldüklerini, fakat e-mail'i yoksa kendisinin de var olmadığını ve kendisi de olmadığı için işe alınamayacağını 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 akşam eve döndüğünde 60\$'i vardır. Ve bu şekilde yaşayabileceğini anlar, her sabah erkenden evinden çıkar ve akşam 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 kurabildiniz, düşünün, ya bir de e-mail adresiniz olsaydı."

Adam düşünür 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 ettikleri durumun karşısında dururken taraftarlarını da karşılarına almaları. Tüketicisiyle özdeşleşemeyip iletişim kurama mamaları. Sizin için mesajını 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 kontrollü 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 unuttum. 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 bayiiye 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 kapattığımız zaman süslü bir mektupla bildiriyorlar. Aynı firma neden kontrollü hatlar için aynısını yapamaz? 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, kontrollü hattımı geri almak istiyorum mümkün müdür?

O- Hayır efendim kontrollü hatlarda bu işlemi yapamıyoruz

B- Neden? Faturalı hatlarda yapabildiğinize göre, benim de başvurum üzerine hattı bayiiye 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- Kontrollü 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 / **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 çözülemiyordu. 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 gerçekleştiremediğini, 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, çözmemesi 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 gerekmektedir. 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 gerekmektedir.

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 sebeplerle 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, günümüzde birçok sosyal etkileşim sürecini ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran karmaşık bir mesleki faaliyettir.

13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar

Toplumun oluşum, gelişim ve huzur içinde yaşamasında o toplumu meydana getiren insanlar arasında uygulanan ve insan ilişkilerini düzenleyen kurallar önemli bir yer tutar. Dinî kurallar, ahlaki kurallar, görgü kuralları, örf, adetler, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

Toplum hayatını düzenleyen kurallar:

1. Dinî Kurallar: Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlak ve tevhit mevzu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler vasıtası ile teklif olunan hak ve hakikat kanunlarıdır. Din, insanlara dünya ve ahiret saadetini gösteren Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla olan ilişki kurallarını içerir.

Dinin temel işlevleri:

1. Kâinatın ve dünyanın gayesini belirler.
2. Hayatın ve insanın yaratılış gayesini belirler.
3. İnsanın toplum hayatında barış ve kardeşçe yaşamalarını sağlar.
4. Toplumun istikrarı ve devamı için kurallar vazeder.
5. Dua ile ruhî huzur bulmasını sağlar.
6. Ferdî ve toplumsal sorumlulukları belirleyerek insanlar arası ilişkileri düzene koyar.
7. Toplumun dayanışmasına katkı sağlar.

2. Ahlak Kuralları: Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin insan hayatını düzenleyen, sürekliliği olan kurallardır. Hukuk, insanın dışa dönük davranışlarına kural koyarken ahlak ise iç düşünce, niyet ve maksat için kurallar koyar. Ahlak nesnel; sosyal / topluma özgü ve öznel; kişiye ilişkin diye ikiye ayrılır. İnsanların belirli davranışları iyi veya kötü diye nitelendirmeleri esasına dayalı ahlaki kurallar aslında din kuralları ile iç içedir. Bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kurallarını oluşturur.

3. Görgü Kuralları: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevî bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, bilgi, davranış ve a'nane (gelenek) olarak ifade edilir. Görgü, bir toplumda var olan, uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmalarını gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

4. Örf ve Âdetler: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlak kuralları temelde kişisel değerler olurken, örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. **Örf**, yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. **Âdet** (töre) ise bir topluluk içinde öteden beri uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranış, kuraldır. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır.

5. Hukuk Kuralları: Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallardır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplumun barış, güven huzur içinde yaşayarak devamını hedefler. Din, ahlak ve hukuk kuralları iç içedir. Hukuk kuralları, ahlak, örf ve âdetten farkı toplum içinde zamanla oluşmaması, yetkili kamu eliyle yapılmasıdır.

6. İnsan Hakları: Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetlere insan hakları denir. İnsanın 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 olarak faydalanma hakkı.

İnsan hakları, insanların geliştirdiği ve demokratik devlet yapılarında uygulanması zorunlu evrensel bir değerdir. Bir devletin insan haklarını kabulü o devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları

Ahlak, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaradılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğuludur. 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 tanımlanmaktadır.

Ahlak, için tek bir tanım yok, genelde ahlakın "bir davranış kodu" ve "toplum fertleri için bir rehber" olduğu ifade edilir. Etik ile ahlak birbirine karıştırılır. 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; kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır.

Ahlak; toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür.

Ahlak; insanın toplum içinde bir hedefe dönük kendi arzusu ile iyi veya kötü olarak nitelendirilen manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarıdır.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefî topluluklarca, insanların sübjektif 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 yerilen huyları terk etmeyi gerektiren ahlak, huylara ait bilgi olmasıyla tek bir kişi veya topluluğa münhasır kalmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlak felsefesinde, ahlak hükümleri, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. Kişinin iyi olana yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür irade ile ahlaki kurallara uyma ve davranış gerçekleştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Ahlak bilimi, iyi, kötü, doğru, yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı koyan, neyin yapılması gerektiği, hangi davranışın iyi olduğu ve hayata anlam kazandırdığını gösteren sosyal bir bilimdir. **Ahlak felsefesi** (moral philosophy) ise insan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, insan hayatındaki değerleri, kuralları ve yargıları inceleyen felsefe dalıdır.

Sosyal bilimler, çok geniş anlamda insanlar arası ilişkileri inceler, insan davranışlarıyla ilgilenen disiplinleri içerir. Birbiriyle etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu, gruplar içinde oluşan insan etkinliği, amacı ise; beşerî anlayışın gelişmesidir. 19. yüzyılda, "toplumun özgün bilimi" sayılan sosyolojiyi ifade etmek için kullanılıyordu. Günümüzde ise işletme, iktisat, antropoloji, arkeoloji, beşerî coğrafya dil bilimi, müzik, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyal tarihi içeren birçok akademik branşı ifade etmektedir.

Ahlak, nesnel ve öznel diye ikiye ayrılır:

1. Nesnel (sosyal/toplumsal) **ahlak**; insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı vazifelerini belirleyen manevi nitelikteki kurallardır.

2. Öznel (kişisel) **ahlak**; kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarını ifade eder.

Ahlak toplumla birlikte bir anlam taşıması sebebiyle, her toplumun adet, gelenek ve düşünceleri farklı olduğu için farklı ahlak prensiplerini ve göreceli ahlakı ortaya çıkarmaktadır.

Göreceli ahlak; her coğrafi bölge, ırk, tabiat, hayat şekline göre değişiklik gösteren ve bu farklılıkların hiç yadırganmadan o toplum tarafından kabul gördüğü ahlaktır.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar hukuku ifade ederken, ahlak toplumun inancı, kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdanî mesuliyetler yükleyen yazılı olmayan kurallardır.

Ahlak ve hukuk kurallarının karşılaştırılması:

1. Ahlak kuralları yazılı olmayan kurallar, hukuk kuralları ise yazılıdır.

2. Ahlak kuralları dağınık, organize olmamış nitelik taşımasına mukabil, hukuk kuralları toplu ve sistemlidir.

3. Ahlakın asıl yaptırımı vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan zorlayıcı yaptırımlardır.

4. Vicdan tefessüh (çürümeye) ederse insan ve cemiyet yozlaşır, hukukun uygulanmasında zorlayıcı yaptırımlar revize edilebilir.

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, neye dayandığı, kaynağının ne olduğu kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilmiştir. Bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, kimileri akıl, bir kısmı da insan tabiatı olduğunu söylemişlerdir.

Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez:

-**Birinci tez**; ahlaki insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir.

-**İkinci tez**; ahlaki akıl referanslı olarak ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik bir insani gerçek olarak gören farklı felsefe doktrinlerinin tezleridir.

-**Üçüncü tez**; 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 ahlaki kurullar, onun sosyal ve manevi yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. İnsanı sadece bu dünyada yaşayan, haz ve zevklerini tatmin etmesi gereken bir yapıda gördüklerinden ahlak teorileri de bu düşünceyi tamamlayıcı unsurlar ihtiva etmektedir. Dini anlamda ahlak, bir toplumda kabul edilen doğrudan veya dolaylı olarak İlâhî kaynaklı belli kurallar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise, ahlaki kavramların çözümlenmesi için, rasyonel, mantikî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Ahlakın farklı kaynakları ile birlikte günümüzde onu besleyen ve sürekli geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Ahlakın temel kaynakları:

1. Din: İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, boyun eğme gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insanlara dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren sistemdir. Din, kesin olarak ahlaka temel kaynaklık teşkil eder. Dini mefhumların menfaat ve siyaset için kullanımı dine zarar verir, insanların dinden uzaklaşmasına sebep olur.

2. Örf ve Adet (töre): Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlak kuralları temelde kişisel değerler olurken, örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. **Örf**; yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. **Âdet** (töre); bir topluluk içinde öteden beri

uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranış, kuraldır.

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 ve anane olarak ifade edilir.

4. Felsefi Kaynaklar: Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (MÖ 367–MÖ 347) Z, 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 için ahlakın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon**, iki evrenin olduğunu; birisi yaşanan bu evren diğeri, idealar dünyası olan ezeli, ebedidir ve bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'tır. İnsana 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 bir görüş sergiler. İnsanlar, kendisinin de bir parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki bir şekilde davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlakidir demektedir.

Felsefecilerin ahlakın kaynağına dair geliştirdikleri felsefi yaklaşımları:

1. Haz Ahlakı: Bu anlayışa göre, ahlaki faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. Hazcılar, haz duygusunun farklı derecelerde ve kişiye bağlı olmasından dolayı, evrensel ahlak kanunu reddederler. Bu ahlaki yaklaşımın iki tipik temsilcisi; **Aristippos** ve **Epiküros**'dur. Aristippos'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür. Epiküros'a göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yönelmek durumunda olduğu hedefdir.

2. Fayda Ahlakı: Bu anlayışa göre, kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayan şeyler ise kötüdür. Bu anlayış ahlaki fiilin sonucuna değer vermekte, ahlaki fiilin değerini onun vereceği sonuca bağlamaktadır. Faydayı ve başarıyı iyyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlak kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdadır.

3. Bencillik Ahlakı: Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Ahlaki manada bencillik, kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı vurulması olduğunu ileri süren görüştür. Bu sebeple benciller de faydacılar ve hazcılar gibi evrensel ahlak kanununun varlığını kabul etmezler. Bu anlayışın öncüsü Hobbes'a göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki önemli saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Hobbes, hayatta en önemli ve değerli şey olarak kişinin kendi başarısı ve mutluluğunu görür.

4. Anarşizm: Anarşistler, hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görürler. Bu kurullar olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceğini ve daha iyi bir hayat yaşayacağını ileri sürerler. Bunların felsefesine göre, önemli olan tek şey kişilerin hak ve hürriyetleridir. Bu felsefenin iki tipik temsilcileri; Proudhon ve Stirner'dir.

Proudhon; insanların tabi durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiğini ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini ifade eder.

Stirner; insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve hiç kimseye karşı sorumluluk altında olmadığı ve "iyyinin de kötünün de benim için hiçbir anlamı yoktur." insan fiillerini haklı çıkaran şey, yalnızca kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

5. Nihilizm: Bu anlayış mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi, **Nietzsche**'dir. 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. Güçlü insani, gücü sayesinde geleneksel değerleri yenerek kendi değerlerini oluşturabilen insan olarak görür.

6. Öz Ahlakı: 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. Bu açıdan Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değer yargılarının farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konması gerekir.

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. Avrupa, İslam medeniyetinden faydalanarak gelişmiştir. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Bugün için felsefecilerin hepsinin ortak kabul ettiği evrensel bir ahlak kanunu yoktur.

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkanlar da vardır. Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler de evrensel ahlakı kabul etmezler. **Epiküros** gibi bazı felsefeciler hayatın gayesini en yüksek hazzla erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu esasına bağlar. **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şeyin 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. Ona göre 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; 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. Felsefenin, tüm felsefecilerin günümüz insanına sunabileceği bütün insanlığı kucaklayan ve zamana göre değişmeyen doğruları sunabilecek, onlara barış ve huzur verecek, ortak kurallar bütünü maalesef yoktur. Felsefenin Hz. Adem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde ortak bir ahlak üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yaratıcıdan bağımsız fertler olarak algılayan ve ona göre prensipler ortaya koyan felsefi ahlak telâkkileri toplumu huzurlu ve insanları mutlu etmesi imkânsızdır. O halde bütün insanların iki dünyada da mutlu olmaları için ahlak kodlarını belirlemek gerekir. Bu sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan ve ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları en gelişmiş ve evrensel bir şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunmaktadır. Bu ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin vazettiği ve gelecekte evrensel ahlak ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler:

1. Yalan söylememek
2. Adaletli olmak
3. Merhametli ve hoşgörülü olmak
4. Muhtaç olanlara yardım etmek
5. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek)
6. Hak yememek
7. Hırsızlık yapmamak
8. Ana-babaya itaat
9. Küçüklere sevgi ve büyüklere saygı
10. Mülkiyet hakkına ve alın terine saygı
11. Dürüst ve çalışkan olmak
12. Sabırlı ve affedici olmak
13. İffetli ve namuslu olmak
14. Mütevazı ve alçak gönüllü olmak
15. Kanaatkâr olmak
16. Kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak
17. Kişi ve toplumu ayrıştıran nefret dilinden uzak durmak

Herkes için geçerli ahlaki kodlar benimsenmezse, dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve dünya 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 sağlayan faydacı ve zevk ahlakına uyan kimseler, kendilerine ve başkalarına da zarar verir. Evrensel olarak ahlakın temeli; "kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, 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: İnsanların kendisine ve diğerlerine saygı göstermesini, başkalarının fizikî, ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulması, insani değerlerin kabulünü ifade eder.

2. Güvenilirlik: Her bakımdan doğru, dürüst, güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.

3. Sorumluluk: İnsanın kendisine, dinine, ailesine, çevresine, arkadaşlarına, işyerine karşı mesuliyetlerini yerine getirmesini, topluma karşı genel olarak iyi olanı yapmasını ifade eder.

4. Adil olmak: Kişinin, başkalarına karşı adil olmayı, herkese eşit şartlarda eşit muamele etmesini ve hukukun üstünlüğünün kabulünü ifade etmektedir.

5. Şefkatli olmak: Esirgeme, sakınma, acıyarak sevme, merhamet etme, başkasının kederiyle ilgilenme, yardıma, sevgiye muhtaç olanlara karşılıksız; iyilik yapma, yardıma koşma ve sevgi beslemedir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlak kodları zaman içinde daha artma eğilimi gösterecektir.

13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi

Toplumun sulh ve selameti için kişi; bir yanlış ve haksızlığa rastlandığında önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltme veya engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Ahlak eğitimi, sağlıklı düşünen, hisseden, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen kişilerin yetiştirilmesi için gerekli ahlaki davranış kurallarının örgün veya yaygın etim yollarıyla verilmesi, benimsetilmesidir. Bu eğitimin temel amacı, olgun davranışlar konusunda alışkanlık sağlayıp, üstün ahlâkı gerçekleştirmektir.

Ahlak eğitiminin faydaları:

1. Bir ahlâkî davranış, kalıcı bir ahlâk kuralı haline gelinceye kadar, tekrar edildiğinde karakter haline gelir.

2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan korumak ve kurtarmak, bunun yanında iyi ahlakla donatarak devamını sağlar
3. Kişide sağlıklı, tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi, yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlar.
5. Kişiyi "iyi insan", "iyi vatandaş" olmasını sağlamak için gerekli bilgi, beceri, tutum, davranış ve alışkanlıklar kazandırır.
6. Ahlâk eğitiminin esası ahlak kurallarını öğretmek kişinin ahlaki bir kişilik geliştirmesini sağlar.
7. Ahlak eğitim insanları dünya ölçeğinde, duyguları oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
8. Ahlak eğitimi, fitrata uygun olarak insanı kasıtlı eğitime uygulamasını engelleyerek hür düşünmesini sağlar.

İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak, bu doğru ve düzenli hareketleri güzel ahlaki alışkanlıklar, yüksek karakterler halinde elde etmek ahlaki eğitimidir.

Doğru, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötünden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması ahlaki olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölse ölsün gibi bencil anlayışlar toplumu iflase götürür. Ahlak, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı söylemek ve yapmaktır. Kişinin kendisinin oluşturdukları ahlaki duruşunun bazı özellikleri vardır.

Kişi ahlakının temel özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlaktır.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlaktır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
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.
7. Kişinin elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.

Ahlak, bir bilinç olarak, sosyolojik anlamda insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Nezaket, incelik, zarafet, naziklik gibi güzel ahlak uygulamaları geneldir. İnhisar, tahsis ve tekfir anlayışına sahip insanlar kötü ahlakları ile toplumu ifsat ederler. İçteki güzelliği, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirir. Ahlak, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilir.

Kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlaki değerler vardır.

Temel ahlaki değerler:

1. Doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. İnsanların hak ve hukukuna riayet etmek,
3. Müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri adil ve hilesiz yapmak,
4. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
5. Başkasının şeref ve itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
6. Sevgi, saygı, hoşgörü ve dostluk,
7. İnsanlar hakkında iyi düşünme, saygı gösterme, yardım etme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
8. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
9. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verilme prensibinin kabulü,
10. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtaramaz. Kötüleri azaltmanın yolu iyileri çoğaltmaktır. İyi ve güzel ahlak, kişinin kendisi için istediğini başkası için de istemesi, kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamasıdır. Kişinin dürüstlüğü çevresine; dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgesinde kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda, ahlak, akıl ve bilgiye dayalı kahramanlıklar iyi örnekler olarak teşvik edilmelidir.

13.5. Değerler Eğitimi ve Toplumsal Yozlaşma

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini kabul etmektir.

Toplumda ahlaki değerlere uygun davranışın; saygınlık, güven kazanma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözümede yardım görme, toplumdaki karışıklığı önlemede rol alma, kabul görme gibi olumlu neticeleri bulunur.

Değerler, bir grup veya toplumun devamını sağlamak için üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul gören, insanları olumlu yönde destekleyen, yaşanabilir yarımlar için bulunması gereken evrensel her türlü duygu, düşünce, davranış, ahlak, inanç ve kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır.

Değerlerin oluşmasında, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Davranışlara yön veren değerlerin bir kısmı, insanın fitratında doğuştan vardır. Doğuştan gelen değerler dinî ve ahlaki değerlerdir. Değer oluşumu ilk olarak ailede başlar. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimidir. İnanma, merhametli olma, hoşgörü, saygı duyma ve yardımsever olma gibi değerler her çağda ve toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık ve zulüm de her yerde, her zaman olumsuzluğu ifade eder. Din, insan ve toplum için faydalı olan değerleri ön plana çıkarır onlara uymaya teşvik eder.

Değerler; maddi değerler, manevi değerler, konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri olarak da sınıflandırılabilir. Bir duygu, düşünce ve davranışın değeri ifade edilirken dini, ahlaki, sanat açısından farklı kavramlar kullanılır. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, görenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı mevcuttur. Kişi, içerisinde doğduğu toplumun dini, ahlaki ve hukuki değerlerini fark eder, kişiliğini oluşturma sürecinde bunlardan istifade eder.

Değerler eğitimi ile tutum ve davranışa dönen her değeri sosyal çevre içinde model olarak insanlara yansıtılmalıdır.

Değerlerin temel özellikleri:

1. Fert veya toplum tarafından benimsenen birleştirici unsurlardır.
2. Toplumun manevî ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve fertlerin iyiliği için olduğuna inanılan ölçütlerdir.
3. Kişinin bilincinde yer alan ve davranışı yönlendiren unsurlardır.
4. Kişi bilincine ilave duygu ve heyecanları da ilgilendiren motivasyonlardır.

Eğitim, kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı vb. kendisinden sonraki kuşaklara aktarma sürecidir. Değerler bu şekilde gelen nesillere aktarılır. Eğitimden beklenen, fertlere bilgi, beceri kazandırma yanında, toplumun devamlılığını sağlayacak kişilerin değerler kazanması ve karakter gelişimine fayda sağlayabilmelidir. Bu sebeple değerler önem derecesine göre; sorumluluk, dürüstlük, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, doğruluk, hedef koyabilme, diğer insanlara hizmet, sebat (azim), seçme hürriyeti, inançlı, cömert, ferdi haklar ve cesaret gibi hayat boyu tüm eğitim safhalarında verilmelidir.

Değerler, eğitim ile toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

Değerler ve bu değerlere ilişkin tutum ve davranışlar:

1. Adalet: Adil olma. Zulme ve zalime karşı durma. Paylaşma. Eşit davranma. Hak ve hukuku gözetme.
2. Dürüstlük: Doğru sözlü olma. Açık ve anlaşılır olma. Güvenilir olma. Sözünde durma.
3. Dostluk: Güven duyma. Diğerkâmlık. Sadık ve vefalı olma. Empati yapma.
3. Saygı: Mütevazı olma. Başkalarına kendine davranılmasını istediği şekilde davranma. Diğer insanlara değer verme.
4. Sevgi: Aile birliğini önemseme. Fedakârlık yapma. Hoşgörü.
5. Sorumluluk: Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı sorumlu olma.
6. Yardımseverlik: Cömert olma. Fedakâr olma. Merhametli olma. Misafirperver olma.
7. Sabır: Azimli olma. Tahammül etme.

Bir toplumun varlığının devamının temeli kendine özgü değerlerini muhafaza edip geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır.

Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. Eğer bu değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda bir yozlaşma başlamış demektir. Bunun için de insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

Yozlaşma; bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon halidir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değer yargılarına sahip çıkmaması sonu meydana gelen kültür alanındaki yozlaşma diğer alanlara sıçramaktadır. Toplumun ümitsizliğe kapılması, duygusuz nesil, adalet namına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük, kibir yozlaşmayı tetiklemektedir.

Toplumsal yozlaşma; toplum dâhilinde değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemesine denir.

Toplundaki yozlaşma, sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor.

Sosyal atalet; toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, moral, motivasyon kaybı, millî heyecanını kaybetmesi neticesi, sosyal meselelere çözüm bulmada şaşkınlık ve çaresizlik haline denir.

Toplumsal yozlaşma; (1) sosyal, (2) siyasi, (3) kültür, (4) meslekî ve (5) ahlaki alanlarda oluşan zayıflama sonucu ortaya çıkmaktadır. Tüm bu alanlardaki yozlaşma ve anarşiden bir ülkenin kurtulmasını sağlayacak beş temel esas lazım ve zaruridir.

Toplumu yozlaşma ve anarşiden kurtaracak beş esas:

1. Merhamet
2. Hürmet
3. Emniyet
4. Haram ve helali bilip haramdan çekilmek
5. Serseriliği bırakıp itaat etmektir.

Toplumsal değerler; tüm insanlığı yakından ilgilendiren insani değerler, ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Dünyada yaşanan muhtelif sıkıntuların temelinde insani değerlerden uzaklaşma vardır. Bu noktada toplumsal yozlaşmanın farklı ve çok muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

Toplumsal yozlaşma sebepleri:

1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler: Kamu kurumlarının organize olma şekilleri ve kamuda yerleşen anlayış, kamu mallarına bakış açısı yozlaşmanın belirtilerini oluşturur.

2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlaki yozlaşmanın alt yapısı başlamış olur.

3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler: Toplumun farklı kesimlerinin siyasi alanda kendini ifade edememesi, siyasetin dar bir kesimin elinde kalarak ferdi menfaatlere alet edilmesi, taraftarlık ve rüşvet yozlaşmaya sebep olabilir. Siyasi mekanizmada rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı gruplarının menfaat sağlamak için toplumda mevcut hukukî, dini, ahlaki ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına “**siyasi yozlaşma**” denir. Siyasi yozlaşma türleri; (1) rüşvet, (2) ayrımcılık, (3) rant kollama, (4) zimmet, (5) lobcilik, (6) kamu sırlarını sızdırma ve (7) siyasi dalavere olarak sıralanabilir.

4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bürokratik kurumlar aracılığıyla sağlanan hizmetlerde; rüşvet, zimmet, kayırmacılık, rant kollama gibi istenmeyen davranışlar yozlaşmanın bürokratik sebepleridir.

5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler: Toplum içerisindeki eşitliği zedeleyici gelenek anlayışı ve kişilerin kendisini ifade edemeyişin oluşturacağı huzursuz ortam bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

6. Tarihi sebepler: Toplumların tarihi süreci içinde yaşanan savaş ve iş kargaşa gibi olaylar, toplumlarda çözülme ve yozlaşma oluşturabilir.

13.6. Güzel Ahlak

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrılır. Edep, haya, tevazu, kanaatkarlık, cömertlik, diğerkâmlık, îsar (ikram) hasleti ve kerem güzel ahlak, yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimrilik ise kötü ahlaklardır.

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.

“Güzel ahlak, güler yüzlülük, cömertlik ve kimseyi üzmemek demektir”.

“Güzel ahlak, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir”.

“Güzel ahlakın en azı, güçlülere göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır”.

“Güzel ahlak, yaratamı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların eziyetlerine sabretmektir”.

“İyi insan, iyi ahlaklı insan demektir”.

“Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı”.

“Her şeyi, zıddı kırar. Kötü huyları, iyi huylar yok eder”.

“Birinin yaptığı hareket bizim hoşumuza gitmiyorsa, onu biz de yapmamalıyız”.

“Biri bizim bir kusurumuzu söyleyince sevinmiyorsak, başkalarının da kusurlarını söylememeliyiz”.

“Biri bizi tenkit edince hoşlanmıyorsak, biz de başkalarını tenkit etmemeliyiz”.

“Bir söz söylerken, kendimizi karşıımızdakinin yerine koymalıyız”.

“Sıcak su buzu erittiği gibi, iyi ahlak da hataları eritir”.

–“Güzel ahlak, senden kesilen akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedenı affetmektir.” Beyhaki

–“Güzel ahlak, Allah’a karşı isyanların dışında kalan şeylerde, insanlara muhalefet etmemektir”. Hz. Ali

–“Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri

–“Kötü ahlaklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur.” Vehb bin Münebbih

–“Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlaktır. Güzel bir yüz veya nazlı bir davranış bile, kalp kötüyse, fena (kötü) ahlaki gizleyemez.” Heinrich Heine

–“Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlaktır.” İbn-i Abbas

–“Rızık hazineleri, ahlak güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz

–“En büyük şeref, güzel ahlaktır.” Hz. Ali

–“İnsan, temayüllerine (fitratına) zıt hareketlerle ahlaki yükseklığe ulaşamaz.” G. Kerschensteiner

–“İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

–“Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

–“Bilgi ve ahlakı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir.” Asson

–“İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna

Güzel ahlak örnekleri:

1. Yalan söylememek, adil, dürüst ve güvenilir olmak.
2. Anne babaya lâyıkiyle iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
3. Verilen sözü yerine getirmek, riya ve gösterişten uzak durmak.
4. Mütevazi olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira ve gıybet etmemek.
6. Yapılan iyiliği başa kakmamak ve cimrilik yapmadan infak etmek.
7. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
8. İyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırmak, insaf ve vicdan sahibi olmak.
9. İnsanların kişilik haklarına saygılı olmak.
10. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek
11. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı ve barışı tercih etmek.
12. Selamı yaymak ve selama önce başlamak.
13. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
14. Evini ve geçimini düzene koymak.

15. İnsanlara eza vermeyi, sırlarına vukufiyeti, düşmanlığı terk etmek.
16. Temiz olmak, güzel giyinmek ve hoş kokulu olmak.
17. Aileye, çoluk çocuğa harcamada cömert davranmak.
18. Zulümden, yasak olan ve töhmet getirici hallerden uzak durmak.
19. Emaneti, sözü ve ırzı muhafaza etmek.
20. Helal rızık talep etmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
21. Tefekkür ve ibret ile bakmayı devamlı kılmak.
22. Müsamahakâr olmak, hüs-nü zannı esas almak, affetmek, kini ve öfkeyi yutmak.
23. Seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
24. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek.
25. Yetime kefil olmak, korumak, gözetmek ve yardım etmek.
26. Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlık

Kötü ahlaka örnek bazı davranışlar:

1. Yalan söylemek, iftira etmek ve dedikodu yapmak,
2. İnsan öldürmek,
3. İnsanlara karşı kibirli olmak
4. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak,
5. İki yüzlü davranmak,
6. Adaletten ayrılmak ve zulmetmek,
7. Haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak,
8. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına düşmek,
9. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak ve insanları yaftalamak,
10. Haset, kin, çekememezlik ve gönül kırıcı olmak,

13.7. İş Ahlakı

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içerisinde yer alır.

İş ahlakı, ahlak alanının bir alt konusu olarak İngilizcede "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlak) veya "Business Ethics" (İş Ahlakı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

İş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin dürüst olması, sözünde durması, üretim ve satış aşamalarında hile yapmaması, iç çevreye, dış çevreye yönelik görevlerini, sorumluluklarını bilmesi takdir edilmesi gereken ahlaki davranışlardır. Yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, çetecilik, kapkaççılık gibi suçlar iş ahlakının önemini artmaktadır.

İş ahlakı; bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, o meslek mensuplarının ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, adil davranış, dürüst hareket ve düşünce şekline denir.

İş ahlakı, ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygıyı, adil davranmayı kural edinerek mesleğini buna göre icra etmek, meslekî rekabeti düzenlemeyi ve hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Meslek; belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı ürün üretmek ve tüketicilere sunarak karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş işler.

Meslek ahlakının kapitalist sistem açısından, gündeme gelişi ABD'de 1960'larda başlamış ve 1980'lerde büyük kuruluşların çoğunda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan tecrit etmesiyle toplum hayatı ve iş hayatında büyük açmazlara sebep olmaktadır.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek imkânsız olmakla birlikte 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 tedenni ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehlike teşkil etmektedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutma bir organize iş olarak görülmelidir.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlaki sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için milli veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni çerçeve söz konusudur. Bazı kararlar ise organizasyon içindeki kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır.

Ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda spesifik bir kanun bulunmaz fakat ahlaki davranış konusunda kişi veya kuruma 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 ferdi standartlar söz konusudur. Burada, kişi ve kurumların karşılaştığı mesele, kanuni yükümlülükleri dışındaki karar problemlerini

hür irade ile yapılan seçim bölgesinde ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir. Kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Gelişen dünyanın 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.

13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri

Geçmişten günümüze insanoğlunun 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 münhasır birtakım kaideleri olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir. Osmanlı Devleti döneminde kurulan Ahi Birlikleri sağlam ve caydırıcı kuralları olan bir organizasyondur.

İş ahlaki ilkeleri; iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır.

İnşa edilen iş ahlaki ilkeleri, ahlak kuralları olarak 'meslekî davranış ilkeleri' ismiyle yazılan bir meslekî grubun; meslek üyelerine emreden, onları belli kurullarla davranmaya zorlayan, ferdi eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eden, meslekî rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen meslekî ilkelerdir. Emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve dürüstlük üzerine kurulur kaidesi, ticari hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır.

Bir meslekî etkinliğin veya hizmetin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o meslek alanında oluşturulmuş bir kontrolden geçmesi gerekir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirir. Dolayısıyla bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi tüm toplum için bir kayıptır. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması kaidesine dayanır. Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybeder ve üyelerine zarar verir.

Esnaf ahlakında fırsatçılık yoktur. Her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlakının, genel ahlak kurallarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

Meslekî ahlak kurallarının amacı; kapsamına giren personelin, birimlerin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili merkeze ve birime özgü kuralları, standartları belirlemektir. Bu kurallar, görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı, iyiyi, doğruyu öğretmekle kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

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 ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel meslekî ahlak kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlakının belirli kuralları, ilkeleri bulunmaktadır.

İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Doğruluk ve güvenilirlik
2. Hukukun üstünlüğü ve tarafsızlık
3. Liyakat ve mesleğe bağlılık
4. Adalet, demokrasi, şeffaflık, insan hak ve hürriyetleri
5. Tasarruf ve sorumluluk
6. Sevgi ve hoşgörü
7. Emegün hakkını verme

İşletmelerde ahlaki çatışma sebeplerinin başında, ferdi değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar günümüzde artık bilânçoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlak sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklamlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlakının içerisinde yer almaktadır.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. İşletme, çevresindeki kişi kurum, devlet ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, halkın, mali destek sağlayan kişilerin, kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate alma mecburiyeti, iş ahlakıyla ilgilidir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi esnasında bazı üretici ve tüketicilerin ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemeleri mümkündür.

Bazı üretici / pazarlamacıların sergilediği ahlaki olmayan davranışlar:

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklam yoluyla yanlış bilgi verme,
3. Reklamlarda rakiplerin kötülenmesi,
4. Kalitesiz ürünü kaliteli olarak göstermeleri,

5. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
6. Ürünle ilgili bütün bilgilerin tam olarak yazılmamış olması,
7. Web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürünün gönderilmesi,
8. İndirim kampanyaları aldatmaları; (kış sezonu 14 Ocak-1 Mart, yaz sezonu, 15 Temmuz-1 Mayıs),
9. Tasfiye sebebiyle indirim aldatmaları; (tasfiye satış izni sonu 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),
10. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutarak tüketiciyi kendi mekânına çekmek. (Tavşan üründe fiyat gerçekten ucuz, hatta bazen maliyetinin bile altında, fakat yanında mesela 25 liralık ürün 29.90'a satılıyor. Bu tüketici için bir tuzaktır.).

Bazı tüketicilerin başvurdukları ahlaki olmayan davranış ve işlemler:

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
 2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,
 3. İndirimli satışta alınmış ürünün iade edilerek tam fiyattan iadesini istemek,
 4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak,
 5. Elbiselerin veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
 6. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,
 7. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
 8. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterme,
- İş ahlakına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini bozarak tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir. Ayrıca, intihalde bir tür sahtekarlık ve hırsızlıktır.

Hile, birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen. **Tağşiş**, bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozmaktır. **İntihal** ise bir kişinin eserinden başka kişilerin ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeksizin kendisine aitmiş gibi kullanmasıdır.

Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmakta ve toplum sağlığına büyük zararlar vermektedir. İntihalin en bilineni ise alıntı ifadeler ve fikirler için kaynak göstermemektir. İntihal üzerinden iş modeli kurmak ahlaki bir davranış değil, bu bir emek hırsızlığıdır.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Çünkü doğrulanmamış bir haber veya bir bilginin 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 resmi kontrollerinde yapılması şarttır.

İş hayatında artan problemlerden dolayı ahlaki olmayan iş ve meslek anlayışı sorgulanır hale gelmiştir.

Ahlaki olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değer artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı,
4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global sorunlardaki artışlar,
6. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
7. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Global boyutta artan sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forum'unda, BM "Binyıl Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek için, şirketleri, BM'i, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirerek Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesi, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören beyannamelerden alınmış ve şirketlerden bu ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istenmektedir.

İnsan Hakları:

1. Ülke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
2. Ülke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

Çalışma Standartları:

3. Ülke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli
4. Ülke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli
5. Ülke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
6. Ülke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

Çevre:

7. Ülke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
8. Ülke: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermeli
9. Ülke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

Yolsuzlukla Mücadele:

10. Ülke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri

Kişiler 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 oranla yeterli istihdamın sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimleri artırmaktadır. Bu kesimlerin artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Artan bu sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği, meslekî yozlaşmalar ve iş hayatına özel konular, iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Yozlaşma, bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon hali. **Meslekî yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Sosyal hayatı temelden ilgilendiren bazı meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar getirilmelidir. Belirli kişi veya organizasyonların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde uygulanan tekelcilik ve istibdat toplumda o mesleğin icrasında büyük hak kayıplarına sebep olmaktadır. Sahip olduğu gücü iş ahlakına aykırı şekilde kötüye kullanabilmektedir. Meslek erbabının güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin **“hedef manyağı”** olmaktan, “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşmak, müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden istifadeyi önlemek gerekir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı veya “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği devam ettiği sürece sosyal barış gerçekleşemez. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve “dokunan yanar” hale gelişi ile piyasada “iktisadi sabıkalı güvenilmezler” in sayısını arttırmaktadır.

Popüler kültürün kurguladığı hayata dair genç kuşakta bir eğilim ve özlem beliriyor. Bu özlem iş hayatında insanları çoğu zaman ahlaki kodlarından uzaklaştırarak toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip / guraba ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen yeni bir sosyal tabaka ortaya çıkmayacak ve çalışma hayatında beklenen sosyal barış sağlanacaktır.

Meslekî yozlaşmanın sebepleri:

1. Aşırı hırs, bencillik ve aç gözlülük,
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. Maddi ve manevi tatminsizlik,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlakına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları, kullanıma uygun olmayan hileli ürünler artmakta, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma** olan **“kasıtlı eskitme”** uygulaması ile belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929 ekonomik buhranda Bernard London isimli emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini, bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirle 1950'lerden sonra iş ahlakına aykırı olan taammüden hurdalaştırma birçok alana yayılmıştır. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz. Bunla ahlaki değerlere olan ihtiyacın arttığını gösteriyor.

İş ahlakının önem kazanma sebepleri:

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok millletli 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.

Gelişmemiş toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlaki kuralların çözülmesi veya ahlak tarifindeki ideal olma vasfını, dinamizmini kaybedip çürütmesi, birtakım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. “Kaynakları kıt ve bu kaynakları iyi tanımlamadıkları problemler uğruna heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM'nin gelişmemiş toplum tanımı). Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatiyet kazanmaları, ahlaki kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, partiyi seven, eğlence düşkünü, geleceği düşünmeyen insan tipleri krizler, sosyal çalkantılar sebebiyle artık, ihtiyata, dürüstlüğe ve izzetli hayata daha fazla değer verir hale geliyorlar.

İş hayatında ihtiyaç olan ahlaki kodları kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, kişiye analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, tahlil (analiz) yapabilme ve fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır.

Analitik düşünme; bir problem veya konuyu çözmek için bilgileri ayrıştırıp problemi çıkaran unsurları dikkate alarak sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir.

Konuları küçük parçalara ayırıp bilgiyi sorgulama amacı, parçadan yola çıkıp bütünü çözümleridir. Bu yeteneğe sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayıcı ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak 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, toplum, ideoloji, edebiyat ve iletişim gibi konularda

bilgilenmesi gerekiyor. Kelime olmadan duygu ve düşünce anlatılmaz, karşı tarafa iletilemez. Müfredata ve okula bağlı kalmadan hayat boyu öğrenme sürecini kişi günlük hayatında, iş ortamında erişimin her zaman mümkün olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla bilgiye ulaşım öğrenimini sürdürebilmelidir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalıdır. 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 olduğunda denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ve fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli günümüze uyarlanarak; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, özgüven, ahlak, tevazu, saygı aşıl原因 ve her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmek mümkündür. Bu anlayış insana ihtiyaç olarak hissettirilmeli, ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir, bunu öğreten ise daha iyi öğrenir. Eğitimi, eleştirel bilgi, medeniyet ve inanç meselesi olarak görmeli, insanlar, sistemler eleştiriye açık olurlarsa kendilerini geliştirerek mükemmele ulaşırlar.

Ahlaki değerlerle mücehhez bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bilginin toplum ile buluşturularak yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekilde kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtularak hürriyetine kavuşturulması gerekir. Ahlakтан uzak bilgi ve bilim insanları; klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir. Başta iş hayatı olmak üzere sosyal hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar. Ahlakтан mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyorlar. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi, ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetinin alması sonrası; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelmesiyle de elektronik dönüşümde, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar ve güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatında yıkıcı bir etki yapıyor. İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlaki oluşturmada değişik tavsiyeler vardır. Kuruluşlar ahlaki değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlakını oluşturma ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için adımlar atılması gerekir.

İş ahlakının kurumsallaşması (sistemleştirilmesi) belirli bir süreçte gerçekleşir. Sistemleşme, hangi tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili düşünce, değer ve prensipleri açıklamayı içerir. Muhataplara verilen sözün zamanında yerine getirilmesi, iş ile ilgili doğru bilgi verilmesi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

İş ahlakının kurumsallaşması için gerekli adımlar:

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Ahlaki kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmali.
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlaki konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı.
6. İletişim imkânları desteklenmeli.
7. Bir ahlak kurulu oluşturulmalı.
8. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri korumalı, geliştirmelidir.

Ahlak anlayışına uygun şartların sağlanması iş yerinde verimi ve kaliteyi artırmasıyla kârlılığı yükseltir. Zaman içerisinde kültür, bilim, ekonomik ve teknoloji alanındaki gelişmelere bağlı olarak meslekler de değişime uğramaktadır. Toplumun meslek ahlakıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlakını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. Mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlakı doğmasına sebep olmaktadır.

İş hayatında ahlaki değerlere uygun davranışların muhtelif olumlu ve olumsuz neticeleri vardır.

İş hayatında ahlaki davranışların olumlu sonuçları:

1. İş ortamında saygınlık, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, günümüzde bazı meslek grupları için kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir meslekî görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek dışındakiler o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Toplumun genel değerlerindeki erozyon ve bunun iş hayatındaki dejenerasyonu ve bir anlamda her alandaki “ahlaksızlığın” maliyeti sürekli artmaktadır. Bu durum ahlaki ilkelerin geliştirilmesinin aciliyetini göstermektedir. Zaman içinde birtakım siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel değerlerde ortaya çıkan değişim zamanında ve doğru algılanarak gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

13.10. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlakını oluşturur.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bunlar yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebidir. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan haklarının, devletin, vatandaşına sunduğu bir lütf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklarıdır. İnsanlar hukuk çerçevesinde meşru dairede kaldıkça, rahatça fikrini beyan edebilmeli, istemediği bir şeye zorlanmamalıdır. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişimi ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, ikna ile girilir.

Demokrasi, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan, siyasi kontrolün doğrudan halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devletin politikasını şekillendirmede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir. **Hürriyet** ise her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi iradesine, kendi düşüncesine dayanarak karar vermesi, hürce düşünebilmesi, fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

Siyaset, etimolojik olarak seyislik ile aynı kökten gelir: devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahırını 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, demek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak 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.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; en ehil ve adil kişilere verilmesi gerekir. Kurnaz, otoriter yönetimler yeni teknolojilerle internet üzerinde hiyerarşik trol ordularıyla muhalefeti, muhalif düşünceleri susturursa demokrasi içinde adil bir yönetime zarar verir. Oysa; muhalefet meşru ve samimi bir muvazene-i adalet unsurudur. Fikirlerin karşılıklı çarpışması ve farklı akıllardan parlak hakikat ortaya çıkar. Muhalif görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk düzeni kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Demokrasi ile yönetilen ve hürriyetlerin geliştiği ülkeler daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişirler.

Güvenlik hürriyet için feda edilirse kaosa, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Buna meydan vermemek için hürriyet ve güvenlik mutlaka dengede tutulmalıdır. Toplumun bütün kesinlerini eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasi görüş ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırmacı ve ötekileştiren söyleme prim vermeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, yalandan uzak, güvenilir, keyfi uygulama, zulüm, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Yönetici, hata yapabilir, hatadan dönmek bir fazilettir. Yöneticilerin iş ahlakını oluşturmada isteksiz davranışları veya yönetilenlere karşı ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

Yönetimde ahlaki olmayan davranışlar:

- 1. Ayrımcılık:** Ön yargılı tutumlarla davranarak bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek şekilde her türlü davranıştır.
- 2. Kayırma:** Aile, akrabalık bağları gibi maddi olmayan etkileme araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık (torpil) tanınmasıdır.
- 3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek:** Rüşvet; kamu görevlilerinin maddi menfaat karşılığı bunu sağlayana ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. Yolsuzluk; maddi veya başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamadır.
- 4. Mobbing:** Yıldırma, şiddet, baskı, saldırganlık, korkutma gibi sosyal kabadayılık ve korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışma, taciz etmedir.
- 5. Sömürü (istismar):** İnsan veya nesnelere menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımıdır.
- 6. İhmal:** Hangi sebeple olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen emirlerin geçerli bir sebep olmadan yapılmamasıdır.
- 7. Bencilik:** Bencilik, yöneticinin başkalarının faydasını düşünmeden; kimi zaman onlara zarar vererek, davranışlarını yalnız kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine menfaat sağlayacak şekilde yönlendirmesidir.
- 8. İşkence (eziyet):** Bir insana maddi-manevi olarak yapılan fizikî ve psikolojik acı yaşatan eziyettir.
- 9. Yaranma-dalkavukluk:** Rahatsız edici ve sahtekârlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış şeklidir.
- 10. Dedikodu ve yobazlık (bağnazlık):** Bu türden davranışlar da yönetimde ahlaki olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

11. Cerbeze: Yalanı süsleyerek doğru göstermek, kurnazca lâflarla aldatarak üste çıkmak, lâf cambazlığı ile doğruları örtmek, yalan dolanla hakikati örtbas etmek anlamlarına gelir.

Yönetici kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetim işlevlerini uygular. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırsız değil, yetkiyi kendilerine veren güç tarafından sınırlandırılır ve kontrol edilir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri esas alan, eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi uygulayan, vizyon sahibi, başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilir.

Yöneticide ahlaki olmayan davranışlar:

1. Yalan söylemek, hak ve hukuk tanımamak,
2. Keyfi uygulama, ayrımcılık ve kayırma,
3. Zülüm, tahakküm ve baskı,
4. Kibirlenme, böbürlenme ve insanları küçük görme,
5. Sömürü, istismar ve ihmal,
6. Başkalarının fikirlerine değer vermeme ve bencillik,
7. Yaranma-dalkavukluk, işkence ve mobbing uygulama,
8. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek,
9. Cerbeze, dedikodu ve yobazlık (bağnazlık).

Yönetici, sorun çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin dinamiklerinden, uzmanların tecrübesinden istifadeyi esas alarak en uygun kararı vermeye gayret eder. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak problem alanlarını önceden görüp, çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Hiç kimse kendini vazgeçilemez görmemelidir.

Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyle 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. Kullanılabilecek 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.

Toplum hizmetinde olan kamu kurumlarının hizmetlerinde uyması gereken ahlaki ilkeler belirlenmiştir.

Kamuda ahlaki davranış ilkeleri:

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti ve halka hizmet bilinci.
2. Hizmet standartlarına uyma.
3. Amaç ve misyona bağlılık.
4. Dürüstlük ve tarafsızlık.
5. Saygınlık, güven ve nezaket.
6. Yetkili makamlara bildirim.
7. Çıkar çatışmasından kaçınma, görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması.

Kamu Etik Kurulu tarafından yönetmelikle belirlenen bu ahlaki ilkelerin, büyük bir kısmı halen yürürlükte olan 657 sayılı DMK'nda hükme bağlanan devlet memurlarının görev ve sorumlulukları ile paraleldir.

Herkesin hakkının eşitlik prensibine göre gözetilmesi ve adaletin yaygınlaşması olan sosyal adaleti sağlamada ahlaki prensiplerin büyük katkısı vardır.

Sosyal adalet; herkese kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanınması, insanın doğuştan olan yeteneklerinin gelişmesine fırsat hazırlama, herkesin ürettiği hizmet, yaptığı görev karşılığı hak ettiği maddi ve manevi mükâfata kavuşturulması, nimet ve külfetin hakkaniyete uygun dağıtılmasını ifade eder.

Devlet ahlaki ve hukuki açıdan; güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırmalı ve böyle bir düzeni kurulmalıdır.

Devletin temel görevleri:

1. Adaleti sağlamak
2. Temel hak ve hürriyetleri güvence altına almak
3. Güvenliği sağlamak

4. Sağlık ve eğitim hakkı sağlamak
5. İnsan haklarını güvence altına almak
6. Sosyal ve kültürel gelişimi sağlamak
7. Ekonomik gelişmeyi sağlamak
8. Refah düzeyini yükseltmek

Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamu idaresini, harcamaları dahil tüm işlem ve eylemleri bakımından sorgulamak ve eleştiride bulunmak vatandaşın temel hakkıdır. Bu eleştiriler ceza hukukunun konusu olamaz. Vatandaş bu eleştirileri sebebiyle soruşturmaya tâbi tutmak hukuka aykırıdır, lekelenmeme hakkını da ihlal eder.

Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler:

1. Şeffaflık ilkesi
2. Sosyal devlet ilkesi
3. Hukuk devleti ve eşitlik ilkesi
4. Adalet ilkesi
5. İfade hürriyeti ilkesi
6. Eleştiri hakkı ilkesi
7. Muhalefet hakkı ilkesi

Körü körüne taklit ve itaat hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlaki ve hukuki açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçlar ancak onun muhatabı olan kişiler affedebilir. Bu noktada devletin dini adalet olmalıdır.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406): İslam bilimlerinin temel dallarından, tabii ve sosyal bilimlerde önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesi ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesinde Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagojide William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar geliştirdi.

İbn-i Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulma, gelişme ve çözülme sürecinde siyasi liderden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi liderin özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturamadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Devlet siyasi bir hanedan niteliğindedir. Bir devletin kuruluşu, gelişme ve zirve sonrası çözülmesi bir siyasi hanedanın çıkışı, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Her devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır ve her devletin 5 aşamadan geçtiğini savunur:

1. Kuruluş Devresi: Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Ele geçiren grupta canlılık ve etkinlik en üst düzeydedir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı ve kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

2. Otorite Devresi: İktidarın 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 şöhrat ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler meydana getirilir. Siyasi liderin hem kendi grubunu hem de diğer grupları egemenliği altına aldığı dönemdir. Güçlü ordu, iyi çalışan sivil 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 arzu ve hevesine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler geçirilir. Böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar, orduyu, memuru besleyemez, giderleri karşılayamaz ve yıkılır.

İbn-i Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığı, ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını ve yıkılışında; lider, ekonomi ve ahlak olarak 3 temel sebep bulunduğunu ifade eder.

Devletin yıkılışının temel sebepleri:

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 ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı olan vergilerin devamlılığı için sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbn-i Haldun, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder der. 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 başlar. Bu noktada Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini seçecektir. Rahatlığa alışanlar kemer sıkamayacakları için bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşılırsa girişim arzusu

zayıflar. Vergi ile gelir sağlayamayan devlet, bu defa 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 varlıklardan başlayarak herkesin servetine el koyar. Bu da halkın yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifaka, ekonomik hayatın durma ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

3. Ahlaki sebep; ahlak ilkesinin medeniyetin (ilim, sanat, şehir hayatı, zenginlik ve konfor gibi) 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 üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışı ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden önemle bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlakının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir. Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlakın bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; Batının çöküşünü incelediği eserinde gelişmeyle birlikte ahlaki değerlerin yozlaşmasından söz eder. Mesela; saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlelilik; 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 kültürüne teslim yapılar türer.

Çözülme sürecinde; devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşir, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar. Bilim gücü emperyalizmin eline geçer, bilim camiasını kendisine hizmet ettirir. Kapitalist anlayış desteklediği araştırmayı ticarileştirir. Sihirli kelime "değişim" ile toplumları ahlaki değer yargılarından uzaklaştırır.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerlerdir. Kamuda görev alanlar kaynak kullanımında azami dikkatli olmalı, faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmeleri ahlaki sorumluluktur. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

13.11. Ahi Ahlakı

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlakının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden tevil ederek bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. Toplumumuzun ahlak anlayışının temelinde Ahilik vardır. Ahlaki eğitimi kazandırmak için Ahilikte uygulanan; tedrici, sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel (misal olarak söylenen meşhur söz) ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten men etme) gibi metotların önemi büyüktür.

Ahilik; iyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir.

Ahilik, Ahi Evran Veli tarafından 1200'lü yıllarda o dönem Anadolu'ya göç eden Türkmenlere hem aş ve iş imkânı sağlamak hem de onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici insan haline getirmek için Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır.

Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşmiş, orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Yerleşik Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan "ortasandık" bir ahilik müessesidir.

Ortasandık; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek, (9) insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10) başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak, (11) sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeyene gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek ve (12) mahiyet ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek gibi Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

1.12. Global Ahlaki Sorumluluklar

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle güçlülerin sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakmaları ahlaki değildir.

Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları başlatır. Tüm kaynaklar israf edilmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılmalı ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. Bu olmadığı takdirde globalleşmenin arttığı ortamda, sosyal kargaşalar global ölçekte genişleyecektir.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal,

teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eder.

Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberaler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020 yılı ilk aylarında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan ve pandemi olarak isimlendirilen salgın hastalığı insanlar arasında mesafe girmesi sebebiyle globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Eskisinden farklı olarak yeni normalleşmeyi, kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkıdır. Dolayısıyla yeni normalleşme veya kontrollü normalleşme global ölçekte birçok şeyi yeniden düzenleyeceği benziyor.

İnsanlar israf tuzağına düşer maddî ve manevî pek çok imkânı yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. İsrاف sıradanlaşırsa, belirli bir aşamadan sonra normal görülür, buda daha tehlikelidir. Popüler kültürün getirdiği tüketme kültürü ve tüketimcilik hastalığının maliyeti tüm dünyaya yüksek olmaktadır. Bir şeyin gereksiz yere harcanması olan **israf**, kanuni değil daha çok ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu fakr-u zaruret için de yaşarken hiçbir kişi ve kurum istediği gibi saçıp savuramaz. Kaynakların esas sahibi olan toplun bunlardan mahrum bırakılamaz. Her parası olan istediği gibi sorumsuzca harcayıp tüketemez. Aşırı tüketim, çevre kirlenmesiyle birlikte, birçok insanın da bu imkanlardan mahrum bırakılmasına sebeptir. Genel felaketler, toplumun genel hatalarından ileri gelir. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar." Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum bırakılırsa büyük kavga çıkar. Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşıp her alanda tasarrufa yönelmelidir.

İsraf, gereksiz harcama, savurganlık, aşırı tüketim, tutumsuzluk ve ihtiyaçtan fazla tüketmektir. **Tasarruf** ise insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma, idareli kullanma, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmedir. Kişinin sahip olduğu değerlerden kullanmadığı, tüketmediği bölümünün, toplam değerlerine oranı **tasarruf meylini** ifade eder. Hayatın her aşaması ve her tülü faaliyette tasarruf yapılabilir.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları bir 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 ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların artık global ölçekte sorgulanması gerekir. Emperyalist anlayışın inşa ettiği, globalleştirdiği, aç gözlü, hoyrat, israfçı ekonomik ve siyasi sistem, ahlaktan mahrum olduğu için insanlığa büyük zarar vermektedir. Ahlaktan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Dünyada hızla çözülmesi gereken global ahlaki sorunlar artmaktadır.

Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik baskı ve emek sömürüsü,
2. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması,
4. İlmi, teknolojik, sanat, askeri ve idari alanlarda tekel ve baskılar,
5. İnsanları, toplulukları ve devletleri birbiri ile çatıştırma,
6. Dış ticarete dövizin bir baskı aracı olarak kullanılması,
7. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketimcilik,
8. Din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarı,
9. Yenedünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi.

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. Hakimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri; insanlığın ortak kaynaklarının belirli ellerde temerküzü, bilimin endüstri hakimiyetine girmesi, ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırma, bankaların aşırı büyümesine izin verilmesi, maharetten, liyakatten mahrum yönetici zümresinin gücü elinde tutması, liberal devlet kapitalizminin ahlaki olmayan uygulamaları, sömürgeci anlayış, parada yapılan manipülasyonlar, BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği, aşırı tüketim ve israf.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir biçare işçi, sabahtan akşama kadar zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Şu hal, müthiş bir kin, bir gücenme, kırılma verdi ki halk tabakası zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaydığı iki kelimedir:

Birisi: "Ben tok olayım da başkası açlığından ölürse ölsün, bana ne."

İkincisi: "Sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim."

Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyanlardan, ihtilallerden, ihtilâflardan meydana gelen felâketlerin ilâcı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu yardımlaşma dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı geliştirilen müesseselerle mümkündür. Toplum hayatını koruyan düzenin en büyük şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayıracak derecede uzaklaşmamaları gerekir. Bu tabakalar arası iletişimi temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmadığında tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar. Bu sebeple alt tabakadan yukarı tabakaya ihtiram, itaat, muhabbet yerine ihtilal sedaları, haset çılgınlıkları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Böylece, yüksek tabakadan aşağı tabakaya merhamet, ihsan, taltif yerine zulüm ateşleri, tahakkümler, şimşek gibi tahkirler yağıyor. Maalesef, üst tabakadaki meziyetler, tevazu ve merhamet etmeye sebep iken, kibirlenme ve gurura döntüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. Sonuç olarak tabakalar arası sulhun temini 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 kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

Kanaat ekonomisi; hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfi engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve patik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir.

Kanaat ekonomisi, insani değerleri öncelmesi, toplumun mutluluğunu esas alması ve paylaşımcı ve imce yaklaşımı sebebiyle paylaşım ekonomisi, dayanışmacı ekonomi, insani değerler ekonomisi veya mutluluk ekonomisi isimleri de verilmektedir. Kanaat ekonomisi, insanı ve insani değerleri önceleyen, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile vatandaşın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hasıla ile toplumuna sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

Paylaşım ekonomisi; sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir aracı veya hizmeti kullanılmadığı zamanlarda ihtiyacı olan başka kullanıcılara karşılık beklemeden veya uzmanlaşmış bir pazarlayıcı tarafından sunulması ve kullanıcının ödediği kullanım ücretinden pazarlayıcının bir pay alması temelli alışveriş düzenidir.

Paylaşım ekonomisi yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntemdir. Bu sistemde bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imce usulüdür. İmce, toplumu yükselten ve ekonomiyi canlandıran bir aktivitedir.

İmce; birçok kimsenin toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi.

İngiltere merkezli uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, Ocak 2020'de yayınladığı raporda; 2 bin 153 milyarderin, dünya nüfusunun yüzde 60'ını oluşturan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu belirtiliyor. Büyük işletmeler, sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin son derece az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı vurgulanıyor. Eşitsizlikleri yok etmenin, yoksullukla mücadelede ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilen raporda, son (2010-2020) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı ve zengin ve fakir arasındaki ara, eşitsizlik giderici politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (<https://www.oxfam.org/en/research/time-care>)

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi ahlaktan mahrum sömürü düzenidir. Dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, medeniyetler arası anlaşma, kaynaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler:

1. Adalet, demokrasi ve eşitliği esas almak
2. Sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş
3. Emanetin emin ellere teslimi ve "milletin efendisi, millete hizmet edendir" anlayışı yerleşmeli
4. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak
5. Sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek
6. İyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler yeni nesle aktarmalı
7. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırma
8. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışı yerleştirilmeli
9. Vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi ettirmeyi esas alan sistem kurulmalı
10. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhrat düşkününü tiranlar (siyasi güç sahibi) bertaraf edilmeli
11. İfrat ve tefrite kaçmadan vasatı esas alan ve istişareye önem veren anlayışın yerleştirilmesi
12. Meselelerin çözümünde sivil diplomasiye inisiyatif verilmeli
13. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler sağlanmalı
14. Yardımlaşma ve dayanışma esas alınmalı.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler.

Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürür kendine hizmet ettirir. Bu sebeple, toplumu istediği yönde dönüştürmeye çalışan, onu sömüren kapitalist anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

Ahlaki açıdan sorgulanması gereken global konular:

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
 2. Bankaya yatırılan paralara nasıl takla atılarak, sanal (siber) paralar oluşturuluyor?
 3. Paranın üretim maliyeti ile yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj (paranın üzerinde yazılan değerden para basım maliyeti düşüldükten sonra kalan) geliri kime kalıyor?
 4. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi (2006'dan beri resmi emisyon miktarı açıklanmıyor) niçin istenmiyor? Doları yerine ortak bir para rezerv para olamaz mı?
 5. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, Birleşik Krallık ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş on üye ile temsilde sağlanamayan adalet uygulamada nasıl sağlanacak?
 6. Yahudilerin seçilmiş ırk olduğu, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in geri gelip Yahudi ve Hristiyanların liderliğine geçerek kötülüğü yeneceğine inanan ABD merkezli Evanjelistler BOP'la ne yapıyorlar?
 7. Matruşka modeli ile birbiri içine giren şirket ve sivil toplum kuruluşları aracılığı ile finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri olan oligartlar bu parayı nasıl yönetiyorlar?
 8. Kapitalist anlayışın desteklediği bilimsel araştırmalar ne kadar bağımsız olabilir?
 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 nasıl sömürüyor?
 11. Faizeci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürsünden nasıl kurtarılabilir?
 12. Ülkelerin bekası için maddî terakki yanında şart olan manevî terakki niçin ihmal ediliyor?
 13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önenebilir?
 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. "Hangi din, hangi ırk ve renkten olursan ol, sizi ben yöneteyim" anlayışı niçin sonlandırılmıyor?
 18. Emperyalistlerin, paralı askerlerle kurdukları terör yapıları ile sömürmek istedikleri ülkelerde devletler savaşı yerine sınıf savaşlarını tetikleyerek hâkimiyetlerini devam ettirmeleri nasıl önenebilir?
 19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
 20. Dünyanın belirli yerlerinde niçin off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?
 21. Casusluk faaliyeti yapan istihbarat servislerinin, dünyada büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?
 22. Dünyadaki uyuşturucu sevkîyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
 23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
 24. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?
 25. Suç işleyenleri mahkeme huzuruna çıkarmak, adalette esas bir kaide olarak nasıl sağlanacaktır?
 26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehli-sünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
 27. Kalkınma için yatırım güvenliğinde temel gösterge; şeffaflık ve öngörülebilirlik nasıl sağlanabilir?
 28. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
 29. Anti depresan ilaç kullanımındaki artışın sebebi nedir ve niçin kontrol edilemiyor?
 30. Kapitalizm, üretim artışını sağlayacak yatırımlar için müteşebbisi bankalara niçin mecbur bırakıyor?
 31. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?
 32. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
 33. Güç olarak kabul edilen bilginin seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
 34. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslediği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
 35. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
 36. Her ekonominin bir siyaseti, her siyasetinde bir ekonomisi vardır.
 37. Modern ülkeler meselelerini hurafelerle değil, müzakerelerle çözer anlayışı nasıl yerleştirilmelidir?
 38. Eğitim kurumlarında verilen derslerin hâkim ideolojilerin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılır?
 39. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuzunu genişletme, retoriği abartarak, yeni beklentiler oluşturmanın önü nasıl alınır?
 40. Devlet ve ekonomi yönetimi; hamasetten uzak donanım, marifet, liyakat ister, işi ehline veren sistem nasıl yerleştirilebilir?
 41. Laboratuvarlarda biyolojik teknolojiyle üretilen virüsü silah haline getirip biyolojik bir savaş mı sürdürülüyor?
 42. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önenebilir?
- 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 birçok global sorunu da beraberinde getiriyor. Birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde bulunmakta ve bu sisteme yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn

edilen kapitalist sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak akli ile arayışını sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletler arasında ihtilaf sokmak
2. Din, inanç, mezhep ve meşrep farklılıklarını kullanma
3. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak
4. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde aşırı borçlandırma
5. Demokrasinin gelişmesini engellemek,
6. Gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek
7. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri geliştirmek
8. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak
9. Ülke ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratan, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişimlerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması
2. Dini ve ahlaki değerlerden uzaklaşma
3. Adalet ve emniyetin zaafa uğraması
4. Aile hayatının dejenere olması
5. Kurumlara güvenin sarsılması
6. Kültür erozyonu
7. Değişim ve dönüşümle asimile olma
8. Globalleşme ile tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti anlayışının yaygınlaşması
9. Toplumda duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi
10. Sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsünde; Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.

Her iki Dünya Savaşını kapitalist sistemin temsilcileri başlattı; Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in katli, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin kişiyi öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi. Avrupalı, Asyalı, Hristiyan veya Müslüman kötü bir şey yaptığında ayırım yapmadan fiilin karşılığı verilmeli, bir çifte standart olmamalı.

Dünyada, her ne kadar global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözüktense de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arasındaki "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlak nedir? Açıklayarak, ahlakın temel kaynaklarını yazınız.
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.
4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler nelerdir?
5. Yaşanabilir bir dünya için evrensel ahlak ilkeleri neler olmalıdır?
6. Ahlak eğitimi nedir? Ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
7. Kişi ahlakının temel özellikleri nelerdir?
8. Temel değerlerden beş tane yazarak, bu değerlere ilişkin tutum ve davranışları sıralayınız.
9. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
10. Temel ahlaki değerler neler olmalıdır? Yazınız.
11. Güzel ahlak nedir? Açıklayarak, güzel ahlaka örnek olarak beş davranış yazınız.
12. İş ahlakı nedir? Açıklayarak, iş ahlakının önem kazanma sebeplerini yazınız.
13. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
14. Yönetimde ve yöneticide ahlaki olmayan davranışlar nelerdir?
15. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyle ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
16. Kamuda ahlaki davranış ilkeleri nelerdir?
17. Demokrasi ve hürriyet kavramlarını açıklayarak, adaleti sağlamada etkisini değerlendiriniz.
18. Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler nelerdir?
19. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
20. Global ahlaki sorunlar nelerdir?

21. Bütün ihtilal ve fesatların temel sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaygınlaştırdığı iki kelime nedir?
22. Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler nelerdir?
23. Ahlaki açıdan sorgulanması gereken global konular nelerdir?
24. Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri nelerdir?

14. SOSYAL SORUMLULUK

14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

İş ahlakı içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri kapsar, sorumluluk ise kişilerin, kurumların kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder.

Sorumluluk, bir kişinin kendisinden beklenen tutum ve davranışları yerine getirmesidir. **Kişisel sorumluluk** ise toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bu sorumlulukları kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Her insan yaptıklarından, yapmadıklarından ve söylediklerinden sorumludur. Nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellâllığı açısından kişilerin üzerine düşen önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal bazda, özellikler sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve diğer zararlı tüm içerikleri online platformlardan kaldırma sorumlulukları vardır.

Sosyal sorumluluk; kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir siyaset takip etmesine yönelik görevlerdir.

Toplumun çözüm üretilmesini, iyileştirilmesini, geliştirmesini, yoksulluğun ortadan kaldırılmasını, sosyal adaletin sağlanmasında öncelikli olarak belirlediği temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk konuları:

1. Eğitim
2. Sağlık
3. Yoksulluk
4. Çevre

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluğun faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasının sağlanması,
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırması,
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlaması,
4. İhtiyacı olan insanlara yardım etmeyi sağlaması,
5. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlanması,
6. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi
7. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlaması,

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma sebepleri 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.

Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma, personelin temel haklarına, hürriyetlerine saygı gösterme, ortakların haklarını koruyarak işletmeyi kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi verme, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme birer sosyal sorumluluk faaliyetidir.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin temel parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistemine bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini kapsayan sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

Yöneticilerin karar alma sürecinde rehberlik edecek etkenlerin başında onun ahlaki değeri gelir. Toplumda yöneticiler, sosyal refahı sağlamadan sorumlu kişilerdir. Kuruluşta yer alan kişiler veya karar veren yöneticiler ahlaki değerleri ve sosyal sorumlulukları dikkate almaları gerekir. İşlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma, iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

14.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları

Kurumsal sosyal sorumluluk, iş ahlakı içinde yer alan bir konu olarak işletmenin ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevresindeki kişilerin, kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip etmesine, insanları memnun etmesine yönelik bir kavramdır.

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 sınırlı kaynaklarını verimli kullanmak için alınan tedbirler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur.

Kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

Kurumsal vatandaşlık, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. **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.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile iş birliğine giderek belirli gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktır. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

İş hayatı ve ticari faaliyetlerde Türkçe kelimeler yerine uydurukça veya yabancı kelimeleri Türkçe gibi kullanma lisanı olan plaza dili sosyal sorumluluktan uzak, bir toplumsal yozlaşmadır. Kurum çalışanlarının kendi aralarındaki sohbetlerde, e-posta mesajlarında kullanılan dilin her geçen gün değişerek yeni uyduruk bir lisan olan **plaza** dilini ortaya çıkarmaktadır. Meslekî, sosyal ve toplumsal yozlaşmayı getiren bu durumun bertaraf edilmesi kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir görev olarak görülmesi gerekir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de birtakım mahzurları da barındırmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:

1. İtibar ve risk yönetimi,
2. Çalışanların tatmini,
3. Yenilik ve öğrenme,
4. Sermayeye rahat ulaşım,
5. Mali performans artışı,

Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları:

1. Organizasyon kârının düşüşü,
2. Organizasyon maliyetlerinin artması,
3. Organizasyon gayesinden uzaklaşma,

Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul binaları, üniversiteler, vakıf ve demekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Müşterisine, çevreye, çalışanlarına, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar da itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

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. Tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarla toplumun gelişimini, refahını sağlar.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde; devletin sosyal barışı, adaleti sağlamak amacıyla sosyal, ekonomik hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, insanlara sosyal güvenlik, adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan **sosyal** (refah) **devlet** anlayışı ülke kalkınması için özel sektöre de yer verir. Kurumlar, karşılıklı kazanmaya, tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **sosyal sermayeye** büyük katkılar sağlarlar.

14.3. Kurumların Sosyal Sorumluluk Alanları

Kişi, kurum, sistem ve fikirlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etkili olduğu alanlarda adaleti sağlamaları ile mümkündür.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyerek gelmiştir. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatîyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, gelecek nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakarlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür.

Kurumların bekası ise çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır.

Kurumların temel sorumlulukları:

1. Çalışanlara karşı sorumlulukları: Bu konuda düzenlenen Sosyal Sorumluluk 8000 Standardının iş yerinde uygulanması gerekir. Kurum, çalışanların iş esnasında dikey ve yatay düzeyde çok yoğun ve çok yönlü ilişkiler kurulabilir.

Kurumun çalışanlara karşı sorumlulukları:

1. İş güvenliği tam olarak sağlanmalı,

2. Çalışanlarının sağlığı için tedbirler alma,
3. Liyakat kuralını uygulamalı,
4. Çalışanın özel hayatına saygılı davranma,
5. Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması yapma.

İşletmeler çalışanlara ahlaki olmayan; (1) ayrımcılık, kayırma, yaranma ve dalkavukluk, (2) şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret ve küfür, (3) zimmet, rüşvet ve yolsuzluk, (4) sömürü ve işe siyaset karıştırma, (5) ihmal ve dedikodu, (6) bencillik, korkutma, taciz ve işkence ve (7) görev ve yetkinin kötüye kullanımı gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.

2. Müşterilerine karşı sorumlulukları: Müşterilere ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalıdır. İşletmeler, yanıltıcı; paketleme, reklam ve pazarlama yapmamalı ve müşterilerine “daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma” sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve tabii çevreye karşı olan sorumluluğunu düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

İşletmenin müşterilere karşı sorumlulukları:

1. Müşterilerin şartsız tatmini,
2. Ürün güvenliği ve kalitesi sağlamalı,
3. Garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı,
4. Reklamlarda yanıltıcı bilgi vermemeli
5. Çocuklara yönelik yanıltıcı reklam yapmamak,
6. Yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamalı.

3. Tabii çevreye karşı sorumlulukları: İşletmelerin kurulu buldukları tabii çevreye karşı birtakım sorumlulukları vardır. İşletmeler bunu çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirir. TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi: Bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesini ifade eder.

İşletmenin çevreye karşı sorumlulukları:

1. Canlılara ve tabiata zarar vermemeli,
2. Çevre kirliliğine yol açmamalı,
3. Tabii kaynaklara zarar vermemeli,
4. Çevreye saygılı davranmalı.

Flora, bir ülkede veya bir bölgede yetişen bitkilerin tamamıdır. **Fauna** ise belli bir bölgede yaşayan hayvanların tümü.

Yerleşim yerlerindeki elektrik akımı taşıyan kablolar, radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve televizyon vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri gibi araçların canlılar üzerinde bozucu etkiler yapan elektromanyetik dalgalar **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak da isimlendirilen ve gözle görülmeyen bu kirlilik, bazen cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma yaparak, bazen ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösterir. Tabiatda da var olan bu manyetik alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında karışıklığa sebep olarak; vücudun molekül ve atom dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir.

Rio de Janeiro’da 1992’de yapılan Dünya Çevre Zirvesi’nde siyasi bir ideal ve kalkınmada yeni **sürdürülebilirlik sisteminin** odak noktası global eko-sistemlerin üzerindeki yükün nasıl kaldırılabileceği ve çevre meselelerinin en büyük müsebbibi olan sanayileşmiş ülkelerin tabii hayat şartlarının korunmasında özel bir sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmiştir. BM genel sekreteri António Guterres, insanların siyasî kurumlara inancını kaybettiği, kutuplaşma ve popülizmin arttığına dikkati çekerek: “Bugün, dünya düzeni oldukça kaotik, güç ilişkileri karışık ve evrensel değerler aşınıyor. Demokratik ilkeler kuşatma altında. Hukukun üstünlüğü zayıflıyor. Suçlar cezасız kalıyor. Liderler ve devletler içeride ve uluslararası arenada sınırları zorlarken bir dizi paradoksla karşı karşıyayız. Çok uluslu sistem en fazla ihtiyaç duyulduğu bir dönemde tehlike altında.” dedi. Bencillik, aç gözlülük, para, israf, kirlilik, çöp, aşırı tüketim ve iklim değişimini tetikleyen kapitalist anlayış dünya için bir tehditir.

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. Tabii yaşama alanlarına insanların yaptığı müdahale biyolojik çeşitliliği azaltmakta, ekosistemin dengesini bozmaktadır. Bozulan bu denge sonrası her türlü, taşıma, bulaşma ve yayılma geniş alanlara tesir ediyor. İnsan, hayvan ve bitki tüm canlıların sağlığı birbirine bağlı olmasıyla bunlardan birinin dengesi bozulduğunda diğerlerinin de aynı şekilde dengesi bozuluyor. Bu sebeple insan sağlığı, hayvan sağlığı ve çevre sağlığı birbiri ile bağlantılıdır.

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. Hastalıkların ortaya çıkması ve bunun yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden çok daha yüksektir. Global ölçekte yaşanan çevre ve virüs felaketlerinden ders çıkartılarak tüketim alışkanlıkları değiştirilip dünyanın kurtarılması gerekir.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var, hiçbir noktasında israf yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık olmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri gelir. 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 şekilde tasarruf yapar ve kendi tûrünü devam ettirir.

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle insanların hayatları kolaylaşırken diğerk 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.

4. Hissedarlara karşı sorumlulukları: İşveren veya işletmeye sermaye getiren ortaklar kendi açılarından koydukları sermayenin getirisi olarak en yüksek oranda kâr elde etmek isterler. İşletme yönetimi, işletmenin ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay verme gibi temel görevleri bulunmaktadır. Hissedarlarına yeterli kâr sağlayamayan işletmeden pay sahipleri paylarını geri çekebilirler. İşletmenin kapanmasına sebep olacak bu durumdan kurtulmak için karlı çalışmak zorundadır.

5. Tedarikçilere karşı sorumlulukları: İşletmeler üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Bu açıdan kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmek durumundadırlar.

6. Topluma ve devlete karşı sorumlulukları: Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere katkıda bulunmalı, devletin koyduğu kurallara uymalı ve vergisini ödemelidir.

İşletmenin topluma ve devlete karşı sorumlulukları:

1. Aile hayatına saygı,
2. Cinsiyet ayrımcılığına duyarlı olma,
3. Devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı,
4. Vergisini ödeme,
5. Poplum meselelerine duyarlı olma ve çözümüne katkı sağlamalı,
6. Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirmeli

7. Rakiplere karşı sorumlulukları: Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üretip satan rakip kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı muamelelerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar. Aynı alanda aynı müşteriye hizmet etme bilinci içerisinde hareket etmelidirler.

14.4. Global Sosyal Sorumluluk

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan bir kavramdır.

Global sosyal sorumluluk; bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat, diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirme sorumluluğudur.

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi ve daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik sorumluluklar global problemlerin çözümüne doğru büyümüştür. Global sorunların çözümünde başta devletlerin, işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal sorumluluk ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Kurum dışı sorumluluk alanı olan; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı sorumluluk ise kurum amacı ile daha fazla çelişir, çatışır. Burada kuruluşun asıl amacı ile çatışsa da sosyal sorumluluk ahlaki iş ahlakının önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eder.

Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğerk yandan 2020 yılı ilk aylarında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan ve pandemi olarak isimlendirilen salgın hastalığı insanlar arasına mesafe girmesi sebebiyle globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Eskisinden farklı olarak yeni normalleşmeyi, kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkıdır. Dolayısıyla yeni normalleşme veya kontrollü normalleşme global ölçekte birçok şeyi yeniden düzenleyeceğe benziyor.

Global ölçekte sorumsuzluk, ihmaller ve aymazlıklar global boyutta büyük riskleri de beraberinde getirmekte, bundan tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Ekonomik ve mali krizler
5. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık
6. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi

7. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
8. Terör saldırıları ve devletler arası çatışmalar
9. Siber saldırılar ve global anarşik fikirlerin yaygınlaşması
10. Pandemi

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü / anı yaşayanlar topluma yüküdür. Tarihte 21. asır emsali görülmemiş gelişimler sebebiyle insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, bencilliğin, çocuk ve kadına artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmesidir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlakın toplumları çökertmesine ve fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasının incilmesi, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğinin bir parçası haline getiren ve bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkün olabilir. Global meselelerin çözümü için kişilerin ve kurumların yerine getirebileceği mutlaka birtakım sorumlulukları vardır.

Global sosyal sorumluluklar:

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Devletler ve gruplar arası anlaşmazlıkları barışla çözmeye çalışmak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli bir şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamaya çalışmak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı geliştirmeye katkı sağlamak.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak.
10. Her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.

Kuruluşlar; 'her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancı ile yaşama, barınma, beslenme, sağlık ve eğitim alanlarında sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışma yapmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz' gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşları aracılığı ile yürütürler.

İnfak (Allah rızası için fakirlere yardım, sadaka) ve Osmanlı'nın sadaka taşı, günümüz işletmelerinde "askıda ihtiyaç maddeleri" şeklinde benzer uygulamaları ifade eder.

Sadaka taşı; Osmanlıda, cami, imaret gibi sosyal hizmet mekanlarında 1,5/2 metre yüksekliğinde üstü oyuk taşlara zenginler kimse görmeden sadaka bırakır, ihtiyaç sahibi buradan kimse görmeden ihtiyacı kadar alır.

14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, sosyal devlet (refah devleti) anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Çünkü, siyasi mutlak bir baskı ilim hürriyetini, vicdan hürriyeti, dini hürriyet gibi hiçbir hürriyetin gelişmesine izin vermez.

Devletin, kalkınma, sosyal barış ve sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplum hayatını geliştirmektedir.

Sosyal devlet, vatandaşın sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat düzeylerini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri gidermek için tedbirler alarak sosyal güvenliklerini sağlayan bir yönetim anlayışı ve şeklidir. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız ve şartsız olarak, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir.

Sömürgeciler, zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyevi silah ticaretini artırmak için değişik yerlerde savaşlar çıkıyorlar. Gücün zehrine ve iktidar sarhoşu güçler hâkimiyetlerinin devamı için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlaki olmayan milletlerarası uygulamalarla "yenidünya düzeni bir krizden doğar" görüşü ile krizler çıkıyorlar.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması,
2. Bilimin kapitalist sistemin hakimiyetine girmesi,
3. Sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni,
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması,
5. Bankaların belirli ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi,
6. 'Sen çalış ben yiyeyim' anlayışının yaygınlaşması,
7. Maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması,
8. Liberal ve devlet kapitalizminin ahlaki olmayan uygulamaları,
9. Adil olmayan ticari uygulamalar ve para üzerinde yapılan manipülasyonlar,

10. BM'ye bağılı kuruluşların etkisizliği,

11. Popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşması.

Global işletmeler ve kurdukları sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ve kolonyal politikalar ile egemenlik kurarak sömürüyorlar. Batı 17. asırda elde ettiği bu güç ile diğer medeniyet ve coğrafyaları sömürgeleştirip, zihinlerini iğdiş ederek, onları aşağılık kompleksine mahkûm etti. Bu toplumlar, onların kavramları ile kendi dünyalarını kuramazlar, bunlar ahlak ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Dolayısıyla, kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Bilimin kolektif yapılabildiği dünyamızda toplumlar çevreden kopmadan dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce işgali yerli Astek, Maya ve İnka Medeniyetlerinin imhası keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsaneleriyle her alanda üstünlüğünü kabul ettirmek ve dünya jandarmalığı için birçok coğrafyada manevralarla ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun (300 milyon) 40 milyonu gıda yardımı karnesi ile yaşamaktadır. Sıcak denizlere inme rüyasını gerçekleştirmek ve bir dünya gücü olarak hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Çin de kendi bölgesinde hakimiyetini pekiştirmek için çevre operasyonlarını yürütmektedir. Avrupa'nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne 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.

Güç otoriteleri, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı; elektronik cihazlarla, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi stratejik çalışmalar yürütmektedirler. Kaynakları sömürmek için nüfus seyreltme siyaseti ve vekâlet savaşları ile yürütülüyor. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile dizayn ediliyor. Metafizik; beyin kontrolü, kara büğü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Neocon ve neoliberalizm ittifakıyla Evanjelistler ile Huntington'un öncülüğünde dünyanın sonuna doğru dizayn ettiği BOP'u gerçekleştirmeye çalışıyorlar.

Neocon (yeni muhafazakâr); ABD'de klâsik sağda yer alan, dış politika konsepti eksikliğini değerlendirerek Amerikan imparatorluk taraftarı kıymeti kendinden menkul entelektüel, köşe yazarı, think-tank analisti ve acar politikacıdan oluşan bir ekiptir. "Amerikan değerlerini" dünyaya yaymak için Amerikan gücünü kullanarak, daha agresif bir dış politikanın benimsenmesi ve ABD'ye yönelik tehditlere yeterince sert şekilde karşı konulması taraftarı olanlardır.

Evanjeliyon; Yunanca "iyi haber, kabul edilen gerçek" manasındadır. **Evanjelizm**; Kitab-ı Mukaddes'e dönme, yönelmektir. **Evanjelist**; Hristiyanlık bildirisini vaaz eden, yayan kişidir. **Evanjelik**; Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kesimini nitelemek için kullanılır. Evanjelikler, ABD'yi kuran ve tutuculuğuyla bilinen Protestan mezhebi Puritenler'in devamıdır.

Uluslararası sistemin başlangıcı kabul edilen Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arasında süren mücadeleler; uluslararası politikanın odak noktası olmuştur. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; "bu mücadeleler sonrası, sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiştir. Soğuk Savaş'tan sonraki çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşlerden ziyade din ve kültür farkı olacaktır. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomik anlamda üstün olduğu kabul gören Batı medeniyeti ile onun askeri üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapması ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiyeye gidiş vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşım, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

Dünyanın geleceği ile ilgili olumlu öngörüler:

1. Bilim ve teknolojik alandaki gelişmeler toplumların bilinç seviyesini yükseltmektedir.
2. Toplumlarda gerçeği arama eğilimi artmaktadır.
3. Demokratik hak ve hürriyetlere olan ihtiyaç artmaktadır.
4. Adil bir paylaşım ve gelir dağılımında adalet olan ihtiyacın daha çok hissediliyor.
5. Anlaşmazlık ve çatışmaların barış yoluyla çözümüne olan eğilimin artıyor.
6. Medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma ve dayanışmanın öne çıkıyor.
7. Artan bilinçlenme ile otoritelerin ve rejimlerin sorgulaması yapılıyor.
8. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişiyse, dünya bol enerji, hammadde ve gıda maddesi dönemine yol alıyor.
9. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirliletmeyen bol enerji sağlanıyor.
10. Sonsuz kâinata, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesi kısıtlı ortadan kaldıracaktır.
11. Manyetik kaymaya giren dünyanın kuzey kutbunda (Arktik Bölgesi) buzul erimesiyle yeni bir bölge ve ticari ulaşım yolların dünyaya yeni imkanlar sunmaktadır.
12. Dünyada artan birleşmelerle dünya hükümeti kurulduğunda orduya, silaha, harbe ihtiyaç kalmayacak, bunlara sarf edilen paralar kalkınmaya yöneltilmesiyle yüksek hayat seviyesine kavuşulacaktır.
13. Evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojenin kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir.
14. Temel değerlerini Hristiyanlıktan alan ikinci Avrupa'nın değerleri, İslam'da olan şükür, tevazu, yardımlaşma, birlik beraberlik ve kardeşlikle uyumlu evrensel değerleri dünyayı aydınlatacaktır.

15. Bilinçli insan, kendisi, diğerleri ve tabiatla bilinçli ilişkisi dünyanın geleceğine olumlu katkı sağlayacaktır.

Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakların israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Foton Kuşağı Teorisi; güneş sistemi eni iki bin ve çapı iki bin ışık yıl olan yüksek enerjili bir foton kuşağına girmektedir. İngiliz gök bilimci Edmond Halley'in bu teorisine göre, güneş sistemi 1962'de bu kuşağın sınır noktası olan 1., enerji seviyesine girdi. 2. enerji seviyesine ise 1987'de, 3. ve son enerji seviyesine ise 2012'da girdi. Bu tarihten sonra yüksek enerjili bir devre yaşanıyor. Böylece dünya daha temiz, daha yeşil bir çevreye, daha güzel ve iyi insanların önde olacağı barış ve huzur dolu bir dönem olacağı söylenen Foton Kuşağı teorisi ispatlanmış bir teori değildir.

Arktrik (Kuzey Kutup) Bölgesi; Kanada'nın herhangi bir kanuni tanımlanmamış, farklı şekilde sınıflandırılan, siyasi ve coğrafi tanımına göre farklılaşan alanlara verilen isimdir.

Hidrojen; 1500'lü yıllarda keşfedilen, 1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen evrende en çok bulunan elementi ve temel enerji kaynağı, renksiz, kokusuz havadan 14.4 kez hafif ve tamamen zehirsiz bir gazdır.

14.6. Sosyal Medya Sorumlulukları

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunulurken bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışına uygun akıllı telefonlar ile sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Buradan kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı ileri boyutta sosyal medyaya bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şekli olarak ifade edilir.

Sosyal medya site örnekleri; Facebook. Tür: Sosyal Ağ Sitesi, Twitter. Tür: Mikroblog, Sosyal Ağ Sitesi, RSS, WordPress. Tür: Blog., Google Plus. Tür: Dijital Kimlik, Sosyal Ağ Sitesi., LinkedIn. Tür: Profesyonel Ağ Sitesi., -Instagram. Tür: Fotoğraf/Video Paylaşım Ağı, -Windows Live. Tür: Sosyal Ağ Sitesi.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı 'anlık yaşamaya' başlıyor. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli geliyor.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Medya okuryazarlığı; kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eder. Medyayı çözümlenebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletleri doğru anlaması için katkıda medya okuryazarlığı, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi yakından görmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlanması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,
6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme imkânı,
7. Geniş kitlelere ürün satma imkânı,
8. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilmek,
9. Teknolojiyi yakından takip etmek,

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Kötülerin, kötülüğünün azalması ve iyilerin iyiliğinin çoğalması için siber organizasyonlara katılımın artırılması gerekir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarlarında arttığı görülmektedir. Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Siber zorbalık, utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık "elektronik zorbalık", "sanal zorbalık" veya "siber zorbalık" olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
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 izlenildiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.

5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. 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 oluşturarak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemini geliştirip, iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılmadığı için zararları da büyüktür. İnsanların bu açıklarını bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle kişi, işletme veya ülke üzerine siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmaktır. Aslında yanlış olan komplo teorisi değil komplo teorisyenidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor.
3. Mahremiyet duygusunun gelişmesini engelliyor.
4. Bağımlılığı artırıyor.
5. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırıyor.
6. Kişiyi bencilleşmeye yöneltiyor ve toplumsal hayattan uzaklaştırıyor.
7. Depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
8. İş hayatındaki performansı kötü etkiliyor.
9. İnsanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.

Sosyal medyadaki bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber, hızlı şekilde yayılıyor, bundan mağdur, hak gaspı olan kişi ve kurumlar olabiliyor. Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiyor olduğu gerçeği kabullenilerek bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber aleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber alemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Zararlı içeriklere adli merciler üzerinden hızlı sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı siteler adli birimlerce kontrol edilmelidir.
7. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
8. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
9. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber, dijital ve biyolojik teröre müsaade edilmemelidir.
10. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı bir ürün gibi görmemelidir.

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 açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

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 uygulamalarda 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 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.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan akım olan maçoçluk, 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.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin getirdiği sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya çekmeye başlamıştır. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi ortamlarda iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

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.

Devlet, halkı ve sistemi 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 savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur.

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 uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sosyal sorumluluk nedir?
2. Kişisel sosyal sorumluluk nedir?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir?
4. Sosyal sorumluluk konuları nelerdir?
5. Sosyal sorumluluğun faydaları nelerdir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı faydalar nelerdir?
7. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara zararları nelerdir?
8. Kurumların sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
9. Global sosyal sorumluluk nedir?
10. Global riskler nelerdir?
11. Global sosyal sorumluluklar nelerdir?
12. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin sebepleri nelerdir?
13. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?
14. Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
15. İnternet ahlakı nedir?

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AKTAN, C.C. Meslek Ahlâkı 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, 2016
- ARSLAN, Metin: “İşletme Yönetimi-1” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
- ARSLAN, Metin: “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
- ARSLAN, Metin: “Hizmet Pazarlaması” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “İşletme Becerileri ve Grup Çalışması” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “Marka ve Marka Stratejileri” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “Müşteri İlişkileri Yönetimi” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- ARSLAN, Metin: “Tüketici Davranışları” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- AYDIN, Ahmet Hamdi: www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
- BAKIRTAŞ, Hülya: Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basım 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
- 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, yayım, 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 Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım 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-sebep-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 Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğ.: Tüketici Davranışları, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- 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, Mînâ: Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZTÜRK, Ayşe: Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayım. 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, Mülâkat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.