

# **İŞLETME BECERİLERİ GRUP ÇALIŞMASI**

**METİN ARSLAN**

**2019**

**ÖNSÖZ**

İş hayatında, işletmelerin kurulup, büyümeleri ve varlıklarını sürdürmeleri ancak konunun uzmanları tarafından yönetilmesine bağlı bir alan olmuştur.

İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak toplu yaşamaları, ihtiyaçlarını birlikte karşılama mecburiyeti ile hedeflerine varmak için aralarında işbirliği yaparlar. Bu birliktelik insana münhasır ve evrensel olan yönetim faaliyeti ile yürütülür. Bilim, “**efradını cami, ağyarını mâni**” olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, onda olan özellikleri toplayıp, olmayan özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu ve sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele gider. Bilim, hür zeminlerde yeşerir ve gelişir. 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 yazmışlar. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve ihtiyaçları kıtayı; Amerika kıtasına ulaşma ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde sahip olduğu zengin demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmış ve diğer kültür ve medeniyetleri mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

Bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğidir. Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı hale getirmek öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile mümkündür. Önce öğretim ile bilgi verilir, sonra eğitim gerçekleşir. Öğretimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalıdır. Eğitim, eleştirel bilgi yanında medeniyet ve inanç meselesidir. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini ilimden alacak, hüküm ve kuvvet ilmin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenme ve faydalı şekilde kullanma becerisini geliştirme bir ihtiyaçtır. Bir organizasyonda görev alan kişi, mesleğini başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, seciye, tavır ve tutumları geliştirme, teknoloji ile daha kolay olmaktadır. Öğrenim, geçmişte okula, müfredata ve öğreticilere bağımlı iken, günümüzün zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat, yeni neslin öğrenmelerini kolaylaştırmakta ve öğrenme kabiliyetlerini de artırmaktadır.

Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal becerileri, gelecekte sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, sığ değil, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini yükseltebilir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Düşünme becerisi, eleştirel bakma ve tahlil edici yaklaşım geliştirme ile sosyal beceriler kazanma ilim tahsili ile gerçekleşir. İşletme konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere de yer verilmelidir. Gelişime bağlı artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimleri yönetim ve sistemleri eleştirilmesi ve memnuniyetsizlik sebebiyle güç otoriteleri yeni arayışlara yöneltmektedirler.

Bu kitabın temel hedef, öğrencilere ve iş hayatında olan kişiler ile bu konuda bilgi sahibi olmak isteyenlere gelişen ve küreselleşen dünyada işletme yönetimi, işletmelerde sorun çözme, çatışma ve çatışmanın yönetilmesi, kişisel ve kurumsal iletişim, Organizasyonda insan ilişkileri, iş ahlâkı, sosyal sorumluluk, motivasyon, performans, organizasyon geliştirme, zaman yönetimi, iş görüşmeleri ve iş hayatında başarı gibi konuları kavramayı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın konuları dokuz bölümde ele alınarak incelenecektir. Birinci bölümde; işletme yönetimi, işletmelerde sorun çözme, ikinci bölümde organizasyonlarda çatışma ve çatışmanın yönetilmesi, üçüncü bölümde; kişisel ve kurumsal iletişim ile toplantı yönetimi, dördüncü bölümde; organizasyonlarda insan ilişkileri, astlarla ilişkiler ve üstlerle ilişkiler, disiplin ve gruplar incelenmektedir. Beşinci bölümde, insan ilişkileri ve grup çalışması, altıncı ve yedinci bölümde; işletmecilikte temel teknikler, sekizinci bölümde; insan kaynakları yönetimi, dokuzuncu bölümde, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk ve son bölümde ise vak'a metodu ve örnekleri incelenmektedir.

Tüm öğrencilerimize başarı dilekleriyle...

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>2</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>İŞLETME YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE SORUN ÇÖZME</b> .....	<b>7</b>
1. İşletme Yönetimi.....	7
1.1. İşletme Kavramı.....	7
1.2. İşletmenin İşlevleri.....	11
1.3. İşletme Yönetimi ve İşlevleri.....	12
2. İşletmede Sorun ve Sorunların Çözümü.....	15
2.1. Sorunların Tanımı.....	15
2.2. Kurumsal Sorun ve Sorunların Sebepleri.....	16
2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri.....	18
2.4. Sorun Çözme Süreçleri.....	19
2.5. Organizasyon İçerisinde Güç Mücadeleleri.....	21
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	23
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>24</b>
<b>KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ</b> .....	<b>24</b>
1. Kurumsal Çatışma ve Sebepleri.....	24
2. Kurumsal Çatışma Türleri.....	27
2.1. Sosyo-Psikolojik Açıdan Kurumsal Çatışma Türleri.....	27
2.2. Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri.....	28
2.3. Düzeyleri Yönünden Çatışma Türleri.....	28
2.4. Kurum Yapısı İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri.....	28
2.5. Kurumlar İçi Çatışmalar.....	28
2.6. Çatışma Öncesi Şartlara Göre Çatışma Türleri.....	29
3. Kurumlarda Çatışmanın Fayda ve Sakıncaları.....	30
4. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi.....	31
5. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı.....	32
6. Çatışmanın Çözümünde Liderliğin Rolü.....	33
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	34
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>36</b>
<b>İLETİŞİM VE TOPLANTI YÖNETİMİ</b> .....	<b>36</b>
<b>1. KİŞİSEL VE KURUMSAL İLETİŞİM</b> .....	<b>36</b>
1.1. İletişim Kavramı.....	36
1.2. İletişimin Unsurları.....	36
1.3. İletişimi Engelleyen Unsurlar.....	38
1.4. Organizasyonlarda İletişim Araçları.....	38
1.5. Organizasyonlarda İletişim Kanalları.....	38
<b>2. TOPLANTI YÖNETİMİ</b> .....	<b>40</b>
2.1. Toplantı.....	40
2.2. Toplantı Türleri.....	41
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	42
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>43</b>
<b>ORGANİZASYONDA GRUPLAR</b> .....	<b>43</b>
1. Organizasyonlarda Gruplar.....	43
2. Grupların Özellikleri ve Temel İşlevleri.....	44
3. Grup Türleri.....	45
3.1. Formel ve İnfornel Gruplar.....	46
3.2. Birincil ve İkincil Gruplar.....	46
3.3. Üyelik Grubu ve Referans Grubu.....	47
3.4. Resmi Gruplar ve Gayri Resmi Gruplar.....	47
3.5. Temel Gruplar.....	47
4. Grup Normları ve Grup Dinamiği.....	47
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	48

<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>49</b>
<b>ORGANİZASYONLARDA İNSAN İLİŞKİLERİ</b> .....	<b>49</b>
<b>1. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLER</b> .....	<b>49</b>
1.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişki .....	49
1.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri .....	49
1.3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi .....	50
1.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi .....	51
1.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim .....	51
1.6. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri.....	52
1.7. Yönetim Şekilleri .....	53
<b>2. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER</b> .....	<b>54</b>
2.1. Organizasyonlarda Üstlerle İlişki .....	54
2.2. Üstlerde Güç ve Yetki .....	56
2.3. Organizasyon Kurallarına Uyma.....	56
2.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması .....	57
<b>3. ORGANİZASYONLARDA DİSİPLİN</b> .....	<b>57</b>
3.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri.....	57
3.2. Organizasyonlarda Cezalandırma .....	58
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	59
<b>ALTINCI BÖLÜM</b> .....	<b>60</b>
<b>İŞLETMELERDE TEMEL TEKNİKLER-I</b> .....	<b>60</b>
1. Yönetimde Karar Verme .....	60
2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi .....	62
3. Değişim Yönetimi ve İnovasyon.....	69
4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.....	72
5. Kendi Kendine Yönetim.....	74
6. Zaman Yönetimi.....	76
7. Stres Yönetimi.....	78
8. Stratejik Yönetim .....	80
9. Kriz Yönetimi.....	81
10. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi .....	82
11. Elektronik Dönüşüm ve Siber Güvenlik .....	85
12. Organizasyonlar Arası Kıyaslama.....	88
13. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi .....	89
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları .....	95
<b>YEDİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>96</b>
<b>İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II</b> .....	<b>96</b>
1. Toplantı Yönetimi .....	96
2. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Süreci .....	98
3. Etkili ve Güzel Konuşma .....	100
4. İş Görüşmesi.....	101
5. Organizasyonlarda Küçülme .....	108
6. Sinerjik Yönetim .....	109
7. Globalleşme.....	110
8. Başarı ve Kişisel Gelişim .....	116
9. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri .....	123
10. Organizasyonel Bağlılık.....	126
11. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi .....	128
12. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Organizasyon Yönetimi Üzerine Etkileri .....	134
EK: Başarılı Bir İş Görüşmesi İçin.....	137
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	139
<b>SEKİZİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>140</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>140</b>
1. İnsan Kaynakları .....	140

2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci .....	140
2.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	140
2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu .....	142
2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Sevk ve İdaresi .....	143
2.3.1. İşe Alma .....	143
2.3.2. Oryantasyon.....	146
2.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme .....	146
2.3.4. Organizasyon Kültürü ve Organizasyon İklimi.....	151
2.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme .....	152
2.3.6. Kariyer Planlama.....	155
2.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği .....	155
2.3.8. İşçi Sendikaları .....	156
2.3.9. Çalışanların Motivasyonu.....	157
2.3.10. Mobbing .....	157
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koordinasyon .....	159
2.5. İnsan Kaynakları İşlevinin Kontrolü .....	159
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	159
<b>DOKUZUNCU BÖLÜM.....</b>	<b>160</b>
<b>İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUKLAR.....</b>	<b>160</b>
<b>1. İŞ AHLÂKI.....</b>	<b>160</b>
1.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar .....	160
1.2. Ahlâk Kavramı ve Kaynağı.....	161
1.3. Evrensel Ahlâk İlkeleri ve Gelişimi .....	163
1.4. Kişi Ahlâkının Gelişimi ve Toplumsal Yozlaşma.....	164
1.5. İş Ahlâkı .....	167
1.6. İş Ahlâkının Temel İlkeleri .....	167
1.7. Meslekî Yozlaşma .....	170
1.8. Yönetimde Ahlâkî Olamayan Davranışlar .....	172
1.9. Ahi Ahlâkının Kuralları .....	175
1.10. Global Ahlâkî Sorumluluklar .....	176
<b>2. SOSYAL SORUMLULUK.....</b>	<b>178</b>
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	178
2.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları .....	179
2.3. Global Sosyal Sorumluluk .....	181
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları .....	183
<b>ONUNCU BÖLÜM .....</b>	<b>185</b>
<b>VAK'A METODU VE VAK'A ÖRNEKLERİ.....</b>	<b>185</b>
1. Vak'a (Olay) Metodu ve Önemi.....	185
2. Mesleki Eğitimler ve Vaka Çalışmasının Ana Hatları .....	186
2. Vak'a Örnekleri.....	187
Vak'a- 1 / Müşteri Memnuniyeti.....	187
Vak'a- 2 / Güzel Hizmeti Yok Eden Kötü Davranış.....	188
Vak'a-3 / Müşteri Kaçıran Bir Hizmet Örneği.....	188
Vak'a- 4 / Kırmızı Bir Kravatla Başlayan Dostluk .....	188
Vak'a-5 / Hediye Köpek Maması.....	191
Vak'a- 6 / Niyazi Duman .....	191
Vak'a- 7 / Panda.....	192
Vak'a- 8 / Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları .....	192
Vak'a-9 / Geciken Hizmetin Düşündürdükleri .....	193
Vak'a-10 / Klima Depolaması .....	193
Vak'a-11 / Kampanya Yönetimi.....	194
Vak'a-12 / Örnek Bir Pansiyon .....	195
Vak'a-13 / Depo Bilgi Sistemi .....	195
Vak'a-14 / Tamir ve Bakım.....	196

Vak'a-15 / UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş. ....	196
Vak'a-16 / İşsiz Temizlikçi .....	197
Vak'a-17 / Pazarlama ve Kadın Hakları .....	197
Vak'a-18 / “Neden?” Diye Sormak .....	198
Vak'a-19 / Bir X Marka Macerası .....	199
FAYDALANILAN KAYNAKLAR .....	201

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETME YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE SORUN ÇÖZME**

Birinci bölümde; işletme yönetimi, işletmelerde sorun ve sorun çözme, kurumsal çatışma ve çatışmanın yönetimi ele alınarak incelenecek.

#### **1. İşletme Yönetimi**

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

İşletmeler insanların çok çeşitli olan ve sürekli gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için kurullar ve faaliyet yürütürler. İnsanlar toplum içerisinde doğar, gelişir ve varlığını sürdürür. Toplum içerisinde bulunan insan ya yöneten veya yönetilen konumda bulunur. İnsan tek başına kaldığı süreçte ise öz yönetim veya kendi kendini yönetim olarak da ifade edilen yönetim çerçevesinde kendi gelişimini, duygularını, hareket ve tavırlarını kontrol eder ve yönetir. Bu anlamda yönetim evrensel bir süreç, eski bir satan ve gelişmekte olan bir bilim olarak insana özgü ve insanın olduğu her yerde geçerlidir.

Günümüz piyasa şartlarında; iş 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 ve çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini geliştirme ve yönetme becerisi kazanabilme yine grup çalışması konuları kapsamındadır.

İş 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 sağlanacak. Kendini geliştirme, kendini yönetme ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalara bu dersin konuları içerisinde yer verilecektir.

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.

#### **1.1. İşletme Kavramı**

Günümüz şartlarında insan ihtiyaçları işletmelerce belirli bir işlemde geçirilerek üretilir ve sunulur.

İşletmeler, insanların hayat standardının temeli olan mal ve hizmetleri üretir ve bu standardı yükseltecek faaliyetler yürütür. İnsanların sahip oldukları para ile mal ve hizmetlerden faydalanabilme düzeyini ifade eden hayat standardı aynı zamanda bir hayat kalitesini gösterir. 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 ve işletmeler de bu ürün yelpazesini karşılamaya çalışmaktadırlar.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirildiği ekonomik birimlere **işletme** denir. İşletme kavramı iş kökünden gelir ve iş gördürme, yer ve üretim birimi anlamındadır. **İşletme**; insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr (veya sosyal fayda) sağlamak için üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur.

İşletme, kıt kaynakların üretimi, dağıtımını, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır. İşletme, bir ekonomi bilimidir. İşletmeler, mal ve hizmet üretimini belirli gayelere yönelik gerçekleştirir. Bu yönde değerlendirdiğinde kâr gayesi güden ve gütmeyen işletmeler olarak ayrılabilir. İşletmelerin kâr gayesi gütmemesi temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı gayeleri de bulunmaktadır.

İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurullar. **İhtiyaç**; organizmanın duyduğu bir eksiklik olarak karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü; karşılandığı zaman mutluluk, zevk ve haz veren bir duygudur. İhtiyaçlar kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir, dinamiktir ve devamlı değişir. İhtiyaçların ortaya çıkış süreci tüm insanlarda aynı olmasına rağmen, ihtiyacın şekli ve şiddeti kişiden kişiye ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı coğrafi bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir. Sürekli tekrarlanan, nicelik ve nitelik değiştiren ihtiyaçların tatmini insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. İnsan hayatını devam ettirmek için bazı mal ve hizmetleri tüketmeye veya

kullanmaya muhtaçtır ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla işbirliğine yönelir. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur.

İşletmeler müteşebbisler 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'**, **'müessese'**, **'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.

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

İşletme ile ilgili yakın kavramlar konunun anlaşılması için ayrıca açıklanması gerekir:

**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 karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü çabaya denir.

**4. Üretim faktörleri:** Üretimin gerçekleşebilmesi için girdi olarak kullanılması gereken; emek, tabiat, sermaye, müteşebbis 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 ve ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinde ürün haline getirilip, dağıtım, fiyatlama, tutundurma ve satış sonrası hizmetlerdir.

**7. Ekonomi:** Üretim, bölüşüm, dağıtım ve tüketimle 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 parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetlerdir.

**9. Ürün:** Belli bir fizikî ve zihni çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtalarıdır. Ekonomik ürün, insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine sahip, çevrede kıt veya sınırlı olan, karşılığı para ile ifade edilen ve işletme faaliyetlerine konu olan ürünlerdir. Serbest ürün ise evrende bol miktarda bulunan ve bir çaba harcamadan insan ihtiyacını karşılayan ürünlerdir.

**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 iştigal eden, bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi adına işleten kişidir.

**14. Elektronik Ticaret (e-ticaret):** World Wide Web (WWW) aracılığıyla mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır.

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

**16. Mübadele (değişim):** Mal, hizmet ve üretim faktörlerinin iktisadi karar birimleri arasında el değiştirmesidir.

**17. Fayda:** Üretilen mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir.



**Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için;** ihtiyaçları karşılayacak ürünleri üretebilmek/pazarlayabilmek ve üretimi sürdürmede üretim faktörlerini verimli ve uyumlu şekilde organize edebilmelidir. İşletmeler, insanların hayat kalitelerini yükseltmeye dönük ürünler üretme gayreti içinde faaliyet yürütürler. Bu noktada 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 gayesiyle 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.

**İşletme Bilimi;** işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişki ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışan bir disiplindir. İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve organizasyonundan ve işletmenin ekonomik verilerini rakamla ifadesinden söz eden bilim dalı, “genel işletme”, “işletme yönetimi”, “işletmecilik bilgisi”, “işletme ekonomisi” ve “işletme yönetimi ve organizasyonu” gibi isimler almasına mukabil hepsinin inceleme konusu işletmedir.

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri kullanır veya tüketir ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

Üretim faktörleri, ürünlerin üretilebilmesi için kullanılan kaynaklardır. 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 müteşebbis** olarak en az dört üretim faktörü gerekli olduğunu ifade ederler. İşletmeciler de tabiat faktörünü sermaye faktörü içinde kabul eder ve **üretim yönetimi** ismiyle yeni bir üretim faktörü ilave ederler:

**1. Emek:** Hizmet ve mal üretmek için gerekli insanların bedeni ve fikri çabalarını ifade eder. Her işletme üretim elemanlarını (faktörlerini) değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur. Emek, üretimin gerçekleşmesinde temel bir faktör olarak riskleri üstlenmenin haricinde üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliğini ifade eder. ISO 8373 standardına göre endüstriyel uygulamalarda kullanılan, üç veya daha fazla programlanabilir eksenli olan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok gayeli, uzayda sabitlenmiş veya hareketli manipülatör olarak tabir edilen **endüstriyel robotların** yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz. “Emek olmadan, yemek olmaz”. İşletmede genel müdürden işçiye kadar, çalışan herkesi içine alan emek faktörü, emek piyasasından sağlanır.

**2. Sermaye:** Bir işletmenin kuruluş ve faaliyete geçmesini sağlamak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal ve gayri maddi varlıklar; işletmenin elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerler toplamıdır. Sermaye, **sabit sermaye**, bina, makine, teçhizat, alet ve donanım, **işletme sermayesi**, dönen varlıklar veya **toplam sermaye** olarak kendi içerisinde sınıflandırılır. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan “**gayri maddi** (maddi olmayan) **varlıklar**” ise; (1) imtiyaz, (2) lisans, (3) marka (alameti-farika), (4) patent (ihtira berati), (5) telif hakları, teknik hüner, tecrübe ve bilgidan 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, arsalar, ormanlar, su kaynakları, madenler, petrol, tabii gaz gibi ekonominin temel unsurlarıdır. Ekonomi bilimine göre bağımsız bir üretim faktörü olan tabii kaynaklar, işletme bilminde, 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 kullanarak çalışmalarını sürdürürler. Temelini bilgi, beceri, tecrübe ve enformasyonun oluşturduğu, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş, münevver kişi ve işletmenin mevcut ve gelecek başarısını doğrudan etkileyen ve rakiplerle kıyaslamada konumunu belirleyen, sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi soyut varlıklar **entelektüel sermayeyi** oluşturur. Patentler, entelektüel mülkiyet hakları, telif hakları gibi soyut varlıklara ilave “daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddeler entelektüel sermayedir.

**3. Müteşebbis:** Bir üretim faktörü olarak; diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından

topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişilere denir. Müteşebbis, işi iyi yaparak para kazanan ve başarısızlığın maddi ve manevi sonuçlarına katlanan, başarı ile ödüllenen kişilerdir. **Müteşebbisin 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 gibi sıralanabilir. **Müteşebbisin işlevleri ise** (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 müteşebbisin uygulamada; kurucu müteşebbis, inandırma yeteneğine sahip, cesur, atılgan, değişikliği seven, çekingen ve korkak, bazılarının gayesi ise çok para kazanmak gibi değişik tip ve türleri vardır. Girişimci, özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi devlet de olabilir. Müteşebbisin işletme kurma için giriştiği faaliyete girişim (teşebbüs) denir. Girişimcilik, müteşebbis kişinin fırsatları görerek, risk alarak, öncü ve rekabetçi olarak gerçekleştirdiği bir değer oluşturma sürecidir. İnsanlar; bağımsızlık isteği, kazanç ve miras, başka fırsatların yokluğu, sosyal saygınlık isteği, bir düşünce veya varlığı işleme ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi gibi sebeplerle işletme kurmaya yönelirler. Müteşebbis başarısız kılan sebepler ise güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserlik ve kanıksamalardır.

**4. Üretim Yönetimi:** Mal ve hizmetlerin tasarımı (planlanması), üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümü olarak tanımlanır. İşletmeciler açısından dördüncü bir üretim faktörü olan **teknoloji** (üretim yönetimi); girdileri çıktılara çeviren araçlar topluluğu ve tekniği yanında, dar anlamda üretim teknikleri olarak, geniş anlamda ise süreç olarak ele alınmaktadır. İktisatçılar teknolojiyi (üretim yönetimini), yeni bir mal veya hizmet üretmek veya bilinen ürünleri geliştirmek için uygulanan her türlü yöntemler olarak tanımlanır.

#### **Üretim faktörlerinin üretimden aldığı paylar (gelirler):**

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

Üretim faktörlerinin bilinen kadarıyla dünyada sınırlı oluşu sebebiyle kişi, işletme veya ülkeler sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakılmaları ahlâkî değildir. Tüm insanlığın serveti olan kaynaklar ve sermaye belirli ellerde temerküz ederse dünyada sosyal kargaşalar olur. Bu kaynaklar tüm insanlığın müşterek değeri olarak ve gelecek nesilleri de düşünerek israf etmeden kullanılması ve tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmesi gerekir. Ayrıca, bu kaynaklar üzerinde insanların haricinde diğer canlılarında hakkı bulunmaktadır.

İşletme gayelerinin çok çeşitli ve geniş olmasından dolayı işletme ile ilgilenenler bu gayeleri farklı şekillerde ele alırlar. Literatürde bu amaçlar genel; **kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik** ve özel amaçlar olarak; işletmelerin yapısına, yönetim şekline, kurucu ve sahiplerinin az veya çokluğuna, işletmenin türüne, niteliklerine göre işletmeden işletmeye göre farklılık gösteren amaçlar olarak ifade edilir.

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 gayeleri 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 süreçlerden 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 gayeleri 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.

## **1.2. 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.

İşletmenin veya işletmenin daha alt birimlerinin gayesine ulaşmasını sağlayan çalışmalar olan **iş**; birtakım gayeli faaliyet gruplarından oluşurken **işlev** (fonksiyon) de; gayeli bir faaliyet grubu olarak diğer faaliyet gruplarından ayırt edilmiş ve işletmenin sürekliliği için gerekli faaliyet gruplarını ifade eder. 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) satınalma, (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.

### **1.2.1. Genel İşlevler**

İşletmenin genel işlevi sadece yönetim işlevi olarak tektir.

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

### **1.2.2. Temel İşlevler**

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

**1. Satınalma İşlevi:** Üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik bir 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, organize edilmesi, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Üretim yönetimi birimi; 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 gayesini en uygun şekilde karşılanmasını hedefleyen birimdir.

**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. Pazarlama birimi; mal, hizmet ve fikirlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışının yönetimiyle ilgili işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesini hedefler.

### **1.2.3. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşlevler**

**1. Finans İşlevi:** İşletmelerin kurulabilmesi veya kurulu bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevlerinden oluşan bir bütündür. Bir işletmenin gayelerini gerçekleştirmek için gerekli olan parayı, ödeme araçlarını ve her türlü imkânı sağlayacak ve işletmenin her türlü yükümlülüklerini yerine getirecek şekilde para akışının yönetimi ve bunlarla ilişkili işlevlere finans denilmektedir.

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

**3. Halkla İlişkiler İşlevi:** Organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir. Halkla ilişkiler işlevi; 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 getirilmesi insan kaynakları işlevini oluşturur. Personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme, işçi ve 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 bulunmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

### **1.2.4. 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 yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, tahlil edilmesi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir. **Araştırma**, bilinmeyeni 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. Bu sebeple işletmelerde verimlilik yönetimi tem bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

**3. Organizasyon Geliştirme İşlevi:** Zamanla ortaya çıkan organizasyon yapısına ilişkin problemleri çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü oluşturma ve 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.

### **1.3. İşletme Yönetimi ve İşlevleri**

Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için, yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır.

Geleceği şekillendirerek söz sahibi olmak; kurulan iyi bir yönetim sistemi ile üretim maliyetlerini düşürüp kaliteyi yükseltmekle mümkündür. Yönetim faaliyeti, insanların ortak gaye etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok sebeple hedeflerine ulaşabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine birlikte ulaşmayı ümit ederler. Bu süreçte yönetim, tüm organizasyonlar için temel bir faaliyettir ve her organizasyonda mutlaka yönetim olayı vardır.

Organizasyonda yönetim faaliyeti yerine getirilirken izlenen gaye ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılamak için yönetim işlevlerini yerine getirmektir. Bundan dolayı yönetimin “**evrensel bir süreç**” olduğu kabul edilir ve kâr gayesi takip etsin veya etmesin her organizasyon için gereklidir.

Osmanlı Türkçesinde **sevk ve idare** kavramı günümüzde **yönetim** olarak kullanılmaktadır. Zamanla sevk kelimesi unutulmuş yalnızca **idare** kelimesi kalmıştır. **İdare** (yönetim); insan topluluğuna ait çekip çevirme veya bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayış içinde yürütme anlamındadır. Çobanın koyun sürüsünü veya sürücünün aracı kullanması “yönetim” değil, “sevk”tir. “Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.”

Yönetim evrensel (cihanşümul) bir süreç olarak insanın olduğu her yerde vardır. İnsan bulunduğu herhangi bir yerde ya yönetendir veya yönetilendir. Tek başına kaldığında bile yine yöneten durumundadır; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin gayelerine 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 aralarında kurulan işbirliği **yönetim sürecini** gösterir. Yönetimde, maddi araç ve para kaynakları olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve gayelere ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır.

**Yönetim;** organizasyon gayelerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır. **Yönetim**, ortak gayeli kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.

Latince kökenli “politika” ile Arapça kaynaklı “siyaset” kelimeleri Türkçede aynı manada kullanılmaktadır. **Siyaset;** devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Siyaset, etimolojik köken itibarıyla “**seyislik**” ile aynı kökten gelir. 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 olurken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Vatandaşların seçtiği yöneticilerin görevi vatandaşları yönetmek değil, vatandaşın hizmetini görmek üzere kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Dolayısıyla, devlet yöneticileri devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir ve burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya patronun işyerindekine benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Yönetim, küçük veya büyük bütün sosyal ve ekonomik kurum yapısı içeren topluluklarda vardır. Bu anlamda yönetici için yönetmek hem meslek hem de sanattır. **Siyaset** ise sadece, devlet yönetimine ait bir kavramdır, özel sektörün kurum yapılarının yönetimi ile ilgili bir anlamı yoktur. Siyasette, siyasetçi, halkın taleplerine aracılık etme ve dolaylı şekilde halk tarafından yönetilen durumda olmakla birlikte devlet kurumları ve çalışanları açısından daima yönetenler konumundadır. Siyasetçi için yönetmek bir iş ve bir sanattır, ama genellikle bir “**meslek**” değildir.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Yönetim, süreç olarak; birtakım faaliyet ve işlevleri, sanat olarak bir uygulamayı; bilim olarak da sistemli ve ilmi bilgi topluluğunu açıklar. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek ciheti vardır. Yönetimin sanat olma özelliğinden hareketle yöneticilik; “**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır**” denilir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür.

Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Duygusal zekâ, başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient = EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

Günümüz demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimler de dikkate alınmakta, yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Geçmişte iki yönlü bir kavram olarak yöneteni ve yönetileni içerirken günümüzde demokratik organizasyon yönetimi biliminin bakış açısına göre yönetim; “iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok araçlı bir ilişki olarak **yönetişim** vardır veya olmalıdır. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaya başlanmıştır. **Yönetişim;** bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli, istişareli) ve katılımcı bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımını ifade eder. Yönetişimin temel unsurları; (1) katılımcı, (2) şeffaf, (3) hesap verebilir, (4) cevap verebilir, (5) eşitlikçi, (6) etkin, (7) hukukun üstünlüğünü gözeten ve (8) stratejik vizyona sahiptir. Tüm kişi ve kuruluşlar tarafından günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ulaşılmak üzere belirlenmiş bir hedef olarak konulmuştur.

**Yönetim işlevi**, kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen gayelere ulaşmak için; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve prensiplerin maharetle uygulandığı süreci ifade eder. Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak kurallar belirlediği için, genel bir işletme işlevi olarak kalmaktadır.

Genelde yönetim ve özelde **işletme yönetimi**; işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, sevk ve idare, koordine etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir. İşletmeyi belirlenen gayelerine ulaştırmak için tüm faaliyetleri planlamak, organize etmek, yönleltmek, koordine etmek ve kontrol etme faaliyetleri yürüten işletme yönetiminin temel bazı görevleri bulunmaktadır.

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

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

İşletme yönetiminde olay, insan ile insan, insan ile diğer tüm üretim unsurları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini kapsar. İşletme yönetimi, işletmelerin yönetime ilişkin problemlerini çözmek, gayelerine ulaşmak için birçok faaliyeti yürüten bir alandır. İşletmede etkili bir yönetim; mesele alanlarını önceden görüp, tespit edip ortaya çıkmadan çözüm getirmek ile sağlanabilir.

Yönetim ve organizasyon kavramlarının lügat manaları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon var ve tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Bu iki kavram etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından ayrı olarak ele alınır. Yönetim, gayeleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise, belirlenen gayelere etkin şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki var ve birbirini tamamlayıcı konumdadır. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

Organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi veya kişilere **yönetim organları** denir. Kurumda yönetenler **yönetici**, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Yönetimde, yönetenlere **üst** (amir), yönetilenlere de **ast** denilir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetinin temelini oluşturur.

Günümüzün gelişmiş toplumlarında ihtiyaçları karşılamak için kurulan ve gelişen işletmelerin yönetimi önemli hale gelerek yönetimin temel konuları içine girmiştir. Yönetim konuları, genelde işletme yönetimine döndüktür. Disiplinler arası yakınlaşmaya bağlı olarak, bugün itibarı ile özel yönetim ve kamu yönetimi konularını kesin çizgilerle ayırmak da doğru değildir.

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesiyle etkili bir yönetim sağlanabilir. Sayısı dört ile yedi arasında değişen işlevleri; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak beş işlev esas alınıp incelenecektir. Yönetici hangi kademedede olursa olsun temel görevi bu beş işlevi maharetle uygulamaktır.

**1. Planlama İşlevi:** Yönetimin ilk işlevi olarak, kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder. **Planlama**, bir plan yapma faaliyeti olarak, organizasyonun gelecekteki başarısı için gayelerin belirlenmesi ve bu gayelere ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştırmadır. Gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını açıklayan ve yöneticilerin gayeleri belirledikleri ve bu gayelere ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan**, belirli gayelere ulaşmak için önceden alınan tedbirler olarak yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu) olarak ifade edilir.

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

**3. Sevk ve İdare İşlevi:** Yönetici, kuruluş gayelerine başkaları ile birlikte ulaşmak için yönleltme faaliyetini yürütmesine sevk ve idare denilir. **Sevk ve idare**; planlar yapıp, organizasyon yapısı kurularak, gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra, bu yapının gayeye ulaşması için harekete geçirilmesi ve işletmede görev yapanlara, bunu etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol göstermedir. Yönetici,

çalışanlara liderlik ederek organizasyon gayelerine ulaşmak için onları motive etmek gayesiyle yetki kullanmaktır. Yönetici bunu emir olarak bildirir. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir ve iyi bir haberleşme ağı kurulması buna katkı sağlayacaktır. Çalışan personeli uyumlu bir şekilde çalıştırmanın iki temel yolu; cezalandırma ve ödüllendirme şeklinde olmalıdır. Bu işleve yöneltme işlevi ismi de verilmektedir.

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

**5. Kontrol İşlevi:** Teftiş ve denetim olarak da ifade edilen **kontrol işlevi**; organizasyonun hedefine ulaşip 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 gayelerine ulaşip ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları belirlenir. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır. İşletmelerin gayelerine ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır.

## **2. İşletmede Sorun ve Sorunların Çözümü**

### **2.1. Sorunların Tanımı**

Sorun insanların bulunduğu her organizasyonda görülen bir olgudur. Problem olarak da ifade edilen sorun farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamalar yapılmaktadır.

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

**Kişisel anlamda sorun**; kişinin ulaşmak istediği bir gayeye ulaşımını engelleyen etkenlerden oluşan basit ve/veya karmaşık bir süreçtir.

Genel olarak bir **işletme açısından sorun** ise; işletmenin gayelerine ulaşmasını engelleyen etkenlerden oluşan bir kalite uygunsuzluğu olarak tanımlanabilir.

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

**Sorun**, önemli bir mal ve hizmet, üretim veya iş sürecindeki veya ürünlerdeki görünür performans yani başarı zayıflığıdır.

**Sorun**, gayeleri gerçekleştirmede karşılaşılan zorluktur, giderilmek istenen bir zorluk veya cevabı aranan bir sorudur.

**Sorun**, bir ortamdaki veya durumdan daha çok tercih edilen başka bir ortam veya duruma geçiş esnasında önümüze çıkan engeller ve zorluklardır.

**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.

Üretken ve kendini geliştirmek isteyen günümüz çalışanlarının, iş hayatında istenen etkinliği verebilmesi için; ilk olarak tecrübeleri, işe bakış açısı gibi kişisel faktörler, ikinci olarak; iş ile ilgili iç ve dış şartlar ve üçüncü olarak, organizasyonun yönetim şeklini belirleyen organizasyon şartlarından oluşan etkenleri dikkate almaları gerekir.

Yeni fikirler üretmek organizasyon içinden ve dışından olabilirken, sorun çözmeye yardımcı olan bilgiler genellikle organizasyon içinde geliştirilirler. Organizasyon üyeleri, etkili bir motivasyon stratejisi ile sorun çözme alanında önemli bilgiler üretebilir ve organizasyonun kullanımına sunabilir. Organizasyon, sorun

*İşletme Becerileri Grup Çalışması - Birinci Bölüm - İşletme Yönetimi ve İşletmede Sorun Çözme*  
çözmede ihtiyaç duyacağı yenilikçi ve üretici düşünceleri ihtiyaç olduğunda organizasyon dışından da elde etmek yoluna gidebilir

## 2.2. Kurumsal Sorun ve 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 adamı tarafından sorunların ve çatışmaların temel sebebi olarak gösterilmektedir.

Günümüzün kurumsal hastalığı olarak kurumsal tükenme, 1970'li yıllardan itibaren araştırılan bu konu; yaptıkları iş gereği diğer insanlarla yüz yüze gelen ve sosyal ilişkilerin yoğun yaşandığı iş ve çalışmalarda sık olarak ortaya çıkan tükenmişlik duygusu; özellikle avukat, hemşire, polis, sosyal işçilik, doktor ve öğretmenlik gibi mesleklerin ortak problemi olarak görülmektedir. **Tükenmişlik**, uzun bir zamandan beri insanların şiddetli, kürekli veya tekrarlanır bir vaziyette duygusal baskıya maruz kalmaları sonucu ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir.

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

Sorunları kavramak onları çözmek için en temel yoldur, ancak önemli olan sorunlar belirmeden onları öngörebilmektir. Bunun için planlama önemlidir çünkü 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 gayelerini gerçekleştirmeye imkân vermeyen, olumsuz etkileyen engeller yani sorunlar pek çok nedenden kaynaklanabilir. Kurumsal sorunlar genelde; insan faktörü, fiziksel faktörler, mali faktörler ve iletişim faktörlerinden kaynaklanan sorunlar vardır.

Temelini bu faktörlerin oluşturduğu sorunların sebeplerini 5 alt başlıkta sıralayarak açıklamak mümkündür:

### 2.2.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmenin gayelerine ulaşmasından yöneticilere büyük görevler düşer. **Yönetici**; kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama gayesine yönelten ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren kişidir. **Yönetici**, her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli birtakım gayeleri gerçekleştirmek üzere maddi ve beşerî üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Yönetici işletmede; planlama, organize etme, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygular ve bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık nedenini 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 gitmeyen 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 birliği yani biz kültürü oluşturursa sorunları çözmeye daha avantajlı konuma sahip olur.

Kuruluşlarda yöneticinin yönettiği insanlara, hatırlarını sormanın bir maliyeti yoktur. Hatırı sorulan insan, değer verildiğini düşünerek motivasyonu artar ve dolayısıyla verimli çalışması sağlanmış olur.

Günümüz işletmelerinde çalışanları motive eden, işleri isteyerek yaptıran 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**

İşletmelerde ortaya çıkan sorunların ikinci kaynağı çalışan insanlardır. İşletmede çalışan personel; eğitilmiş, tecrübeli, işini yapmada istekli, iş ahlakına sahip, düzenli bir hayata sahip olması, işletme gayesine inanması işletmede sorunların çıkmasını engeller. Şayet sayılan bu vasıflar çalışanlarda bulunmaz, az veya yetersiz ise sorunlar ortaya çıkar.

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

Organizasyonlarda insandan kaynaklanan yani kişilerarası sorunların sebeplerini aşağıdaki gibi sıralanabilir:

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

**2. Karşılanamayan Psikolojik İhtiyaçlar.** Tüm canlılar hayatta kalmak ve varlığını devam ettirmek isterler ve bu isteği yerine getirmek için güç elde etme, ait olma, özgürlük ve eğlence gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir.

**3. Değerler ve İlkelerde Farklılıklar.** Her insanın değerler sistemi, prensipleri ve öncelik verdiği konular farklı olabilir ve 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 kuruluşlarında 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 fiziksel alt yapısını olumsuz etkiler ve bu olumsuzluklar ortaya birçok sorunu çıkarabilir. Diğer yandan faaliyet esnasında ortaya çıkan mali yetersizlik de üretim için gerekli yatırımların yapılamaması, yenileme çalışmalarını yürütememesi gibi birçok sorunu ortaya çıkarabilir. Bu iki tür sermayede ortaya çıkan yetersizlik işletme gayelerine ulaştırmada birçok sorunu ortaya çıkarır.

### **2.2.4. İletişim Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar**

Haberleşme olarak da ifade edilen iletişim, bir bilgi verme ve bilgi alma sürecidir. Organizasyon içi iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Bu manada iletişim; 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 haberleşme sistemine kişiler ve Organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar. Günümüzde kişinin zihnî yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, iletişim gibi geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. 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, hiyerarşi yani emir-komuta, yetki, sorumluluk, kontrol ve kariyer planlaması gibi süreçlerindeki eksiklik veya yanlışlıklar sorunları ortaya çıkarabilir.

Organizasyon veya teşkilat olarak da ifade edilen **organizasyon**, gayelere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziksel ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür. **Organizasyon**, yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (biçimsel) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. **Organizasyon**, belirli gayelere ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleri olarak kurumsal gayeleri gerçekleştirmek için oluşturulan iskelet bina veya yapıdır.

### **2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri**

Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümü için, organizasyon içerisinde öncelikle sorun çözme becerisi yani 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 içindeki çalışma ortamının üretkenliğini teşvik edici şekilde tasarlanması gerekir. Sonrasında ise organizasyon yapısında esnekliği sağlamak bir yetki devrine gitmek, yönetim desteği sağlamak, haberleşmeyi geliştirmek, çalışanların Organizasyonu tanımasını sağlamak ve kısmi başarısızlığın hoş görülmesini sağlayacak 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.

İşletmelerde sorun çözme yönetici açısından önemli bir beceridir ve bilimsel kararın ve tecrübelerle ilave olarak, uygulama ve sürekliliğin mükemmelliğini gerçekleştirme birleşiminden oluşur.

En iyi sorun çözülmüş olandır. Çözüldükçe yineleyen sorun çözülememiş demektir. Her sorun kendini oluşturan özel şartlarla birlikte incelenmelidir. Sorunlar hem işletmelerin hem de bireylerin değişimi ve gelişimi için birer fırsattır. Dünyada çözülemeyecek bir sorun yok gibidir, ölümden başka her derde bir çare bulunabilir. Burada sorunlara önem sırasına göre öncelik verilmelidir.

Bazen küçük sorunlar büyütülmüş ve öncelik sırasında öne doğru itilmiş olabilirler. Sorunun işletme için ne kadar öncelikli olduğunu anlamamanın yollarından biri, “Bu sorun işletmemiz için yarın hala önemli olmaya devam edecek mi?” sorusunu sormaktır. Cevap evet ise, bu sorun birinci derecede öncelikli bir sorundur.

Çözüm olmazsa gelişim gerçekleşmez ve çözümler; kolay değişim, orta zorlukta değişim ve zor değişim olarak üç farklı sonuç getirir. Sonuçta sorunun çözümü, durumda değişiklik getirir.

İşletmelerde tüm yöneticiler sorunlarla uğraşır, ancak sorunları bunlara sitemli yaklaşan yöneticiler çözer. Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisidir. Hastalık olmasaydı doktorlara, suç olmasaydı polisler ihtiyacı duymayacağımız gibi, iş hayatının gündelik malzemesi olan sorunlar olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı.

Sorunu olan kişinin bakış açısından sorunun nasıl görüldüğü anlamaya çalışmalıdır. Karşılıklı saygı üzerine yapılan hiyerarşi, grup içindeki yetki dağılımını, ast-üst ilişkilerini ve sorumlulukları belirler, karışıklıkları 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, işbirliği gelişemez, işbirliği gelişmezse gaye birliği gelişemez. İşbirliği, ortak bir etkinlikte bulunan kişilerin gaye birliği içinde olmalarıdır.

### **Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümünde bazı kritik faktörler vardır:**

**1.** Her sorun; işletme süreçlerinin iyileştirilmesi için “altın fırsat” olarak tanımlanmalı ve çalışanlar bu bağlamda motive edilmelidir.

2. Çalışanlar, sorunları tanımlama ve problem çözme gruplarında görev alma konusunda yetkilendirilmeli, özendirilmelidir.

3. Sorun çözme süreci konusunda tüm çalışanlar eğitilmelidir.

4. Çözülen sorunlar, başlangıçtan sonuca kadar yazılı hale getirilmeli, kayıtları tutulmalı ve bunlar çalışanların pratik eğitimi için eğitim dokümanı olarak kullanılmalıdır.

5. Sorun çözümü sonrası elde edilen mali kazançlardan bir bölümü çözüm gruplarına aktarılmalı, psiko-sosyal motivasyon araçları kullanılarak, sorun çözme bir kurumsal yarışa dönüştürülmeli, sonuçları çalışanların performans yani başarı değerlendirme sürecinde de uygun yöntemlerle kullanılmalıdır.

6. Tanımlanan her sorunun çözümünde; sorun ile ilgili olabilecek çalışanlara yer verilmelidir.

7. Sorun çözme gruplarına katılım “gönüllü olma” esasına dayandırılmalıdır.

8. Belirli aralıklarla, çözümlenen sorunlar işletme içi toplantı, kongre vb. usullerle tüm çalışanlarca tartışma gündemine taşınmalıdır.

İşletmelerde ortaya çıkan sorunları çözmeye birinci derecede görevli olan yönetici sorun ile ilgili şu soruları sormalıdır:

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. Bu yöntemler genel bir sıralama ile aşağıdaki gibi sıralanarak açıklanabilir:

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

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

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

**4. Mantıksal Yöntem:** Bu yöntemde; 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 ve sorunun nedeninin, sorunun çözümlenmesi sırasındaki değişimlerden de çıkarılabileceği gerçeğinin unutulmaması gibi temel adımdan 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. Sorun Çözme Süreçleri**

Organizasyonlarda sorun çözme süreci bir sorunun fark edilmesiyle ve sorunun tanımlanmasıyla başlar ve soruna çözüm bulununcaya kadar devam eder. Sorun çözme yönetim açısından aynı zamanda bir karar verme faaliyetidir. Sorunları çözümlenmenin büyüklüğü bir formülü olmamasına karşın, sorunları çözerken sistematik olarak belirli analitik aşamalardan geçmek gerekir.

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

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 en uygun kararı vermeye çalışır.

**Karar verme**, alması ya da alternatif çözümler arasından en uygununun seçilmesi faaliyetidir. **Karar verme**; bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Bir 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 verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutmaktadırlar ve bunlara uygun davranmaktadırlar.

Karar verme alternatifler arasında bir seçim işi olmasından dolayı; ulaşılmak istenen gaye, bu gayeye en verimli ulaştıracak araçlar, araç ve gayelerin uyumunun kontrolü, seçilen hareket şekli sonunda oluşacak istenmeyen sonuçların karşılaştırılması ve harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir iradenin belirtilmesi gibi faktörler yer alır.

Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihnî süreçten etkilenir ve bu sürecin ürününe **karar** denir. **Karar** ayrıca istenen bir sonuca ulaşmak için birtakım alternatifler arasından bilinçli olarak seçilen; bir tercih, bilinçli bir zihnî faaliyet ve bir gayeye yönelik bir faaliyettir.

Karar verme sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesinden meydana gelmektedir. Kararlar gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında ve belirli zamanlarda verilir. Kararlarda karar vericiden başkalarını da ilgilendiriyor ve onların da menfaatlerini kapsıyorsa, bu sefer verdiği karara diğerlerinin katılıp katılmayacağını, kararın uygulanıp uygulanmayacağını ve objektif olmayı unutmamalıdır. Sorunu çözmek için alınan kararın verimli olması için bazı süreçlerden, aşamalardan geçmesi gerekmektedir.

### **Sorun çözme süreci:**

**1. Sorunun Tespiti:** Sorunun tanımlanmasında, sorun etraflıca ele alır, incelenir ve analiz edilerek tüm yönleri ile ortaya konulur. Ortaya çıkan her sorunu aşmada 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. Sorun, bir ortamdan veya durumdan daha çok tercih edilen başka bir ortam veya duruma geçiş esnasında önümüze çıkan engeller ve zorluklardır.

Sorunların ne olduğunu ve boyutlarını bilmek gerekir ve sorunun ortaya konmasıyla karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiği zaman sorun ortaya çıkar. Böylece karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekmektedir. İşletmede sorunun ne olduğunu bilen yönetici sorunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

**2. Sorun Doğuran Sebeplerin Belirlenmesi:** Sorunu ortaya çıkaran konuyu incelemekle beraber sorunun ortaya çıkış nedenini incelemek de gerekmektedir. Yönetici eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse sorun büyümeden ve en az zararla kapatılabilir.

Ayrıca yönetici sorunun nedenini ve durumlarını iyi analiz ederse bunu geçmişe taşıyabilir. Yani 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 çözümü için elde bulunan bilgilerin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekir. Soruna çözüm yolu aranırken seçenekleri iyi bir şekilde seçmeli ve önce sorunun kökten çözülmesi sağlanmalı daha sonra bu çözümün en az maliyetle yerine getirilmesi ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekmektedir.

**4. Kararın Uygulanması:** Sorun bulunup analizleri yapıldıktan sonra en önemli nokta kararın verilmesi ve kararın uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatifler çıkar, fakat bu alternatifler arasında sadece biri işletmenin çıkarlarına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Diğer alternatifler yani 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 düşünmek durumundadır.

**5. İzleme ve Değerlendirme:** Sorunun çözümüne dönük uygulamaya konulan her hareket izlenmeli ve değerlendirilmeli; şayet gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirim ile sorunun çözüme kavuşup kavuşmadığı görülmelidir.

Gayelere ulaşıp ulaşılmadığını ve sorunun çözülüp çözülmediğini anlamak için, sürecin nasıl geliştiği izlenir. Gayelere 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 "**DAADİ**" **Dinleme-Araştırma- Gaye tespiti-Destekleme-İzleme=DAADİ** diye bilinen başka çözüm aşamaları da var. Burada önemli olan sorunu ele alıp uygun bir şekilde çözüme kavuşturmadır. Yukarıda sıralanarak açıklanan çözüm yolu DAADİ sistemini de kapsamaktadır.

## 2.5. Organizasyon İçerisinde 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, gaye ve kişilik gibi çeşitli açılardan farklı fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, gayelerin, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan kurumsal karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir. **Organizasyon içi politika;** organizasyon içinde en kısa yoldan ilerleyebilmek için gerekeni yapmaktır. Diğer bir tanımla **organizasyon içi politika;** organizasyon üyelerinin yetenek ve performanslarına ek olarak mesleki gelişmelerini hızlandırmak ve organizasyon içinde daha fazla güç kazanmak için gösterdikleri davranışlar toplamıdır.

Bütün bu tanımları en önemli yanı, organizasyon içi politika ile güç arasındaki yakın ilişkiyi vurgulamalarıdır.

### **Organizasyonda yönetici ve diğer çalışanların güçlerini artırmak üzere kullandıkları taktikler:**

1. Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkiler kurmak,
2. Benimse ve parçala,
3. Parçala yani 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 yaşamın en önemli unsurlarından birini "güç" olduğu şüphesizdir. Bazılarına göre, eğer yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara yani 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.

Bu açıklamalardan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan birisi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir.

Bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasına **güç** denir. Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. **Güç**, bir şeyi yapabilme yeteneği yani diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç**, bir kişinin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirme faaliyetidir.

Dolayısıyla güç, ilişkiye dayalı bir kavram olarak kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

**Güç alanı**, kişinin etkileyebildiği ilişkilerin toplamını belirler. **Güç konusu**, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder. **Güç kaynakları ise**, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar. Gücün kaynakları; kanuni, fiziki ve ekonomik olabilmektedir.

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 iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır. Yetki-otorite-, organizasyonda bir görev ve mevki ile yani kişisel olmayan bir özellikle ilgili iken güç ise daha çok bir yeteneği ifade eder ve kişiseldir.

**Yetki –otorite-**; başkalarını yönetme, onlardan bir şeyi yapmalarını isteme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Diğer bir ifade ile **yetki**, başkalarını gayelere doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır.

Yetkinin kaynakları konusunda; kanuni-biçimsel, fonksiyonel-bilgiye dayalı ve kabul edilme gibi değişik sınıflandırmalar vardır. İşletme ve işletme yönetimi konularında daha çok kanuni yetkiden söz edilecek. **Kanuni yetki**, bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetkidir. Genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü, Başbakanlık kanuni yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır. Yetkinin üç temel özelliği vardır: 1, Yetki bir haktır, 2. Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir. 3. Yetki kurumsal gayelerin başarılması için kullanılır.

**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.

**Otorite** yani **yetki** kişiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve başkalarının yani astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O mevki kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite formel otoritedir.

Bir diğer yaklaşım yani kabul teorisi olarak bilinen ve C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Barnard’a göre 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 kanunlaştığı 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 adlandırılmaktadır. Enformel otorite de, formel otorite gibi, bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir.

Güç ve kuvvet kavramı bu konu ile alakalı ve ilişkilidir. Kuvveti gücün uygulanmış şekli yani yaptırım olarak tanımlamak mümkündür.

### **Kaynakları yönünden genelde beş tip güçten söz edilir:**

**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 Yani 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.

İşletme Becerileri Grup Çalışması - Birinci Bölüm - İşletme Yönetimi ve İşletmede Sorun Çözme  
**Yöneticiler, güç ile ilgili olarak kendilerine sürekli şu soruları sormalıdır:**

1. Sahip olduğum güç kaynakları nelerdir?
2. Sahip olabileceğim başka kaynaklar var mıdır?
3. Varsa, bu kaynakları nasıl elde edebilirim?
4. Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir?

**Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

- 1.
- 2.
- 3.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ**

#### **1. Kurumsal Çatışma ve Sebepleri**

Çatışma, sadece insanlara münhasır bir olay değil, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Çatışma hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine mani olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki gaye, 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 gaye farklılıklarından kaynaklanan ve verimliliği engelleyen, tabii olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Organizasyonda çatışma ise** kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma meselelerinden kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylar olarak tanımlanabilir.

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.

İnsanların farklı yapılarından kaynaklanan sebeplerle her ortak konuda farklı düşüncelere, yaklaşımlara sahip olabilirler. Organizasyonu oluşturan insanların farklı yapı ve düşüncede olmaları çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Çatışma Organizasyonlarda kaçınılmaz bir durum olmasından burada önemli olan çatışmayı iyi yönetmektir. Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için altında yatan sebeplerin bilinmesi gereklidir. Çatışmaların kaynakları farklıdır; bazıları kişiseldir, bazıları birimler arası ilişkilerden kaynaklanır.

#### **Çatışmaları doğuran sebepler:**

**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 bireyler ve birimler kaynaklara ulaşamazlarsa gerginlik oluşur. Yönetim materyal, insan ve parayı, organizasyon ihtiyaçlarını bir bütün olarak ve en verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla gruplar arasında nasıl dağıtacağını en iyi şekilde belirlemelidir. Kaynakların sınırlı olmasından bir yöneticiye veya gruba daha fazla kaynak ayırmak diğerlerine daha az ayrılmasına sebep olacaktır.

Aynı 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.

Bu çatışmanın giderilmesinin yolu da yöneticinin plânlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı gereklidir.

**2. Gaye Farklılığı:** Organizasyonlarda çatışma ihtimalini arttıran bir diğer durum da kişiler ve grupların gayelerindeki farklılıklardır. Bu gaye farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Kişisel amaçlarda farklılık olabileceği gibi uzmanlaşmanın sonucunda birimler arası gaye farklılıkları da görülebilir.

Organizasyonlar uzmanlaştıkça ve daha fazla alt gruplara ayrıldıkça çatışma potansiyeli yükselir. Bunun sebebi uzmanlaşmış alt birimlerin kendi gayelerini ortaya koymaları ve belki de bu gayeleri organizasyonun ana gayelerinden üstün görmeleri olabilir. Mesela, işletmelerde pazarlama bölümü iyi rekabet edebilmek için çok daha fazla ürün çeşidine sahip olmak isterken, üretim bölümü ise az çeşit üretmenin maliyeti düşüreceğini söyleyerek buna karşı çıkabilir.

Grup gayelerindeki farklılığın çatışmaya yol açmasının temel sebebi her grubun kendi gayeninin ve davranışsal kurallarının olmasıdır. İşte bu amaçlar veya kuralların uyumsuzluğu çatışma sebebi olarak karşımıza çıkar. Bazen işletme içindeki bir grubun gayeleri kurumsal gayeleri aşabilir, ayrıca her bir bölüm de kendine ait amaçlar geliştirir. İşletme içerisinde gayelerine ulaşmak isteyen bölümlerle, bunun işletmeyi



**3. Birbirine Bağlı Görevler:** Organizasyonlarda birimlerin üretimi diğerlerinin üretimine bağlıdır. Bir birimin çıktısı diğer birimin girdisini oluşturur. Organizasyon içinde gerçekleştirilen birtakım işler ve bunları yapan birimler arasında görev anlamında bağılıklar vardır. Bu da kurumsal çatışmanın özel bir nedenidir. İki birim veya grup hedeflerine ulaşmak için birbirine bağımlıysa, işbirliği yapmak için daha çok çabalayabilirler. Ancak işbirliği başarısızlığa uğrarsa, çatışma bu başarısızlık sebebi ile daha da şiddetlenebilir.

Benzer şekilde görev bağımlılığında dengesizlik de bir çatışma nedenidir. Bir işletmede ilişkiler veya çalışmalar açısından bir grup diğerine bağımlı iken diğeri ona bağımlı değil ise çatışma meydana gelebilir. İşletmede bölümler arası başarı kriterleri farklı ise ve sorumluluk dengeli dağıtılmamışsa yine çatışma ortaya çıkacaktır.

Bu da bir çatışmayı doğurabilir. Bu tür çatışma iyi bir plânlama ve bağımlılığın karşılıklı olduğunun açıklanması gibi tedbirlerle giderilebilir.

**4. Kavram ve Değerlerdeki Farklılıklar:** İnsanların bir durumu kavramaları, verilen bir hedefe ulaşma arzuları tarafından etkilenir. Bir durumu sakın kafayla ele almaktansa durumun sadece kendi veya ait olduğu grubun ihtiyaçlarına cevap veren yönlerini ele alırlar. İnsanların sahip oldukları değerlerdeki farklılıklarda sıkça rastlanılan bir çatışma nedenidir. Mesela, iyi eğitilmiş araştırma ve geliştirme personeli hürriyete ve otonomiye sahip olması gerektiğini düşünürken, onların yöneticisi çalışanların sıkı takibini benimsemişse burada bir çatışma doğacaktır.

Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara sebep olabilir. Bu algılama farklılıkları, amaçlarda, değer yargılarında, veri ve bilgilerde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir. Organizasyonda çalışan personelin farklı kişilik, yetenek, eğitim ve alışkanlıklara 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 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. Çatışmanın doğabilmesi için diğer çalışanların bunu algılaması gerekir.

**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 bağılı olabilir. Organizasyonlarda zaman zaman hangi görevlinin veya birimin hangi amire veya bölüme bağılı olduğu karışmaktadır. Belirli bazı organizasyon yapıları da çatışma potansiyelini yükseltirler. Kumanda birliği ilkesinin çiğnendiği bir matriks 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, amaçlarda açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar; her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatışma ihtimalini artırır.

**9. İşçi-İşveren İlişkilerinde Kutuplaşmalar:** Kurumsal çatışmaların en önemli sebeplerinden birisi de; yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. İşletmelerde kutuplaşma arttıkça çatışma ihtimal de artar.

**10. Ortak Karar Vermek:** Organizasyondaki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılık doğurmaktadır. Ortak kararın verilmesi de çatışmaya sebep olur. Kaynaklar arttırıldıkça ortak karar verme ihtiyacı da azalır. Organizasyonlar geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Bu nedenle 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 açmaktadır. Uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalar dört grupta incelenebilir.

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

2. Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi: Bürokratlar Organizasyona ait normlara bağlı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına bağlıdırlar.

3. Uzmanın bürokratik kontrole karşı direnmesi: Uzmanlar Organizasyondaki formal yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan kontrole de karşı çıkarlar.

4. Uzmanın Organizasyona karşı bağlılığı: Uzmanlar bir Organizasyonda karşılaştığı tüm şartları diğer organizasyonlarla karşılaştırırlar. Eğer sağlanan olanaklar azsa Organizasyondan ayrılabilirler. Organizasyona bağlılık bu şartlarla mümkündür.

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

**13. Yöneticilik Tarzının Farklılığı:** Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu tarzın algılanması konusunda farklılıklar varsa bu çatışmaya sebep olabilir. Onun için bir yöneticinin bir Organizasyona geldiğinde ilk yapması gereken şeylerden birisi, astlarına kendi yönetim anlayışını açıklamaktır.

**14. Kurumsal Gelişim Sonucu Değişen Durum:** Her Organizasyona ait gelişim çabasının direnmesiyle karşılaşması muhtemeldir. Yenileşme sonucunda görev, rol ve statülerinde değişimler olacağı kuşkusuz duyan personel bu yenileşmeye direnir. Bu direnmenin aşılması durumunda ise görev, rol ve statüsü değişen personel arasında çatışma olur. Bu nedenle Organizasyonda bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlamalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur.

#### **Organizasyonda çatışma türleri:**

**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 temel çatışma sebepleri:**

1. İşler arası karşılıklı işlev bağlılığı
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
3. Gaye 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.

#### **Çatışmanın organizasyonlara sağlayacağı temel faydalar:**

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.

2. Çatışma araştırma yapma eğilimlerini artırır.
3. Çatışma ile uzun zamandır çözülmemeyen bazı meseleler aşılabılır.
4. Çatışma sonucu, çözüm getirilirken, kişiler sıkıntıdan kurtularak motivasyonları artabilir.
5. Tarafsız kalan kişiler çatışma sebebiyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.
6. Çatışan kişiler veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir.

## **2. 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. Çatışma organizasyon içerisindeki gruplar ve bölümler arası olabildiği gibi bu organizasyonun diğer Organizasyonlarla de çatışmalarından söz edilebilir. Bu anlamda **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:

### **2.1. Sosyo-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 gayelerin uyumsuzluğundan doğan; kişinin kendi kararını vermede, hareket tarzını seçmede veya hareketi yerine getirmede zorlukla karşılaşması sonucu ortaya çıkan iç çatışmalardır. Bir gayeye 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 getirmekte ve sonuçta kişinin gerilimi ve çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Bu çatışma ve gerilimin, kişinin sosyal ve kurumsal çevresiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek, kişiler arası çatışmalara da sebep olabilmektedir. Kişi içi çatışma, sebeplerine göre; engelleme, gaye çatışması ile rol çatışması ve belirsizliği olarak üçe ayrılmaktadır;

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. **Rol**; kişinin bulunduğu düzlemdeki sosyal veya biçimsel statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile kişinin işlevleri ile doğrudan ilgili rollerin toplamda kişinin "rol düzlemini" oluşturmaktadır. Rol yükümlüsü kişi, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir, cezalandırılabilir. Farklı beklenti ve taleplerin birbirine uyuşmadığı veya ters düştüğü durumlarda, kişinin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıklar yaşanmakta ve bunun sonucunda kişi uygun davranışı gerçekleştirememekte, yani rol çatışması yaşamaktadır.

**2. Kişiler Arası Çatışmalar:** Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki veya daha fazla kişinin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir.

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişiler, kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylar karşısındaki tutumları ve değer yargılarında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyuşmazlıklara sebep olmakta ve kişilerarası çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonlarda en çok rastlanan kişiler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardır. Ayrıca, işçiler arasındaki geçimsizlikler; müdürler, şefler 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 sorumlulukları farklı bulunan organizasyon bölümleri arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Mesela, 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 bulunmaması da bu tür çalışmaya örnek gösterilebilir.

**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 doğabilmektedir. Gruplar arası çatışma, grubu başarı doğrultusunda uyarabildiği gibi bu tür çatışmalara bağlı olarak grubun gayesine ulaşmasını engelleyebilmektedir.

**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 ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

## **2.2. Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri**

Sonuçları açısından çatışma türleri, organizasyonun gayelerine ulaşmasına etkisini esas alan işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalardır.

**1. İşlevsel Çatışma:** İşlevsel yani fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonların gayelerini gerçekleştirmesini katkıda bulunan çatışmalardır. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

İşlevsel çatışmalar kişisel çıkar ve isteklerden kaynaklansa bile problemler kurum odaklıdır. Yani çözülmesi veya uygun düzeyde varlığı organizasyonun gayelerine hizmet etmektedir.

**2. İşlevsel Olmayan Çatışma:** İşlevsel yani fonksiyonel olmayan çatışma, işletmenin gayelerine ulaşmasını erteleyen, gayeleri gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Eğitim kurumlarında organizasyonun iyi yönetilememesi, organizasyon kültürünün çağdaş eğitimin gayelerine paralel oluşturulmaması, etkili bir eğitim liderliğinin olmaması, organizasyon içinde adaletli bir ödüllendirme sistemi olmaması, performans yani başarı değerlendirmenin bilimsel yapılmaması, çatışmalar yönetilmek yerine kendi haline bırakılması işlevsel olmayan çatışmaların hem kaynağı hem de katalizörü olmaktadır.

## **2.3. 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.

**2. Algılanan Çatışma:** Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli şartlarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir.

**3. Hissedilen Çatışma:** Çatışmanın, engelleme, kaygı, 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 gayeleri üzerinde yıkıcı bir etki oluşturması şeklinde tanımlanmaktadır.

## **2.4. Kurum Yapısı İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri**

**1. Dikey Çatışma:** Biçimsel Organizasyondaki ast-üst arasında görülen çatışmadır. Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşmadan ortaya çıkar.

**2. Yatay Çatışma:** Yatay çatışma aynı organizasyon seviyesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde olduğu gibi guruplar arası çatışma şeklinde de olabilir.

**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 olabildiğince çabuk çözümleri sağlamaya yeterince vakit ayıramazlar. Uzman grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubu ile iyi geçinmek zorundadır. Yine komuta yöneticileri, çoğu kez uzmanların, soyut, pratik olmayan, çok teorik ve tecrübesiz kişiler olarak görürler. Buna karşılık kurmaylar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az kişiler olarak algırlar. Bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller.

## **2.5. Kurumlar İçi Çatışmalar**

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 iş görenin gayesine ters düşüyorsa veya iş gören 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 ve bilgisi yerine kanuni ve makam gücünü kullanmayı yeğlemesi gibi nedenlerden kaynaklanır.

**3. Görev Çatışması:** Görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğinin bilinmemesi yani çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar. Ayrıca birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışmak veya birbiriyle sıkı ilgisi olan iki birim yöneticisinin ayrı bölüme bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları da sebep olur. Bazı çatışmalar ise yöneticinin kademe atlayarak kendisine bağlı birimlere emredecek 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. Çünkü üst yöneticiler, genelde makam, ödül ve ceza yetkilerine uzmanlık ve benimseme erklerini de katarak, onurlarını yükseltmek isterler. Bu amaçla, kendilerinin uzmanlardan daha iyi uzman olduklarını göstermeye çalışırlar. Bu da onların uzmanlarla çatışmasına yol açar.

### **2.6. Çatışma Öncesi Şartlara Göre Çatışma Türleri**

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

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

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

**3. Değer Çatışması:** Tarafların belirli konularda değerlerinin uyuşmazlığından kaynaklanır. Değer çatışması ideolojik çatışma olarak da bilinir. Mesela iki öğretmen veya öğretmen-yönetici arasında okullarda dayanın bir disiplin aracı olarak kullanılıp, kullanılmamasına ilişkin değer farklılıkları çatışmaya sebep olabilir.

**4. Bilişsel Çatışma:** Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve yargılarında farklılıklar bilişsel çatışmaya sebep olur. Bilişsel çatışmada taraflar benzer veya aynı bilgiyi farklı şekillerde yorumlar ve anlamlandırılır. Tarafların yorumları mantıksal olarak uyuşmazlık gösterir.

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

**6. Esas Çatışma:** Temel konularda ortaya çıkan çatışmalar esas çatışma olarak nitelendirilir. Görev veya işle ilgili önemli konularda uyuşmazlıklar esas çatışmaya sebep olabilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama 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 nedene dayanır. Çatışmanın amaçlar değerler, görevler yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir sebebi vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı vardır. Gerçekçi olmayan bir çatışma ise, gerilimi azaltmak, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan veya hatadan kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan, rasyonel bir nedene dayanmayan bu tür çatışmaların bir amacı olmayıp, çatışmanın kendisi bir amaçtır. Gerçekçi olmayan çatışmalarda gerçek gaye gizlidir. Çoğu zaman yöneticiler, kendi konumlarını güçlendirmek için zayıf bir hedef seçerek çatışmaya girebilirler. Bu çatışma personelin haklarını koruma gibi rasyonel bir nedene dayandırılabilir.

**8. Kurumsallaşmış veya Kurumsallaşmamış Çatışmalar:** Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu nedenle, tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir. Mesela, işveren 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. Mesela, bir Organizasyonda personel arasında yaşanan günlük rutin çalışmaların çoğunluğu kurumsallaşmamış çatışmalardır.

**9. Cezalandırıcı Çatışma:** Bu çatışmada gaye 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 adlandırılır. 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 yalnız kişiye atfedilir. Mesela, bir okulda bir öğretmenin başka bir okula atanması ile ilgili karar Milli Eğitim Müdürlüğünce verilmiş olduğu halde, hatta okul müdürüne rağmen böyle bir atama yapılmış olsa da öğretmen kendisini rahatsız eden bu kararı okul müdürüne atfedebilir. Okul müdürü bu atamadan sorumlu görülebilir. Sebebi yanlış kişiye atfetme bilgi eksikliği veya bir yanlışlık sonucu olabilir.

**11. Yanlış Yönetilen Çatışma:** Burada yanlış atfedilen çatışmadan farklı olarak, yanlış yönetilen çatışmada taraflar husumetlerini, öfkelerini ve hareketlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Bu sevk ve idare genellikle bilinçlidir, bir yanlışlığın veya belirsizliğin sonucu değildir. Çatışmanın gerçek tarafları arasında güç dengesizliği olduğunda taraflardan zayıf olan kendisi için aslında çatışmanın dışında olan daha kolay bir hedef seçebilir.

### **3. Kurumlarda Çatışmanın Fayda ve Sakıncaları**

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

#### **Çatışmanın organizasyon için sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

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

#### **Çatışmanın organizasyon için sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

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 gayelerinden sapmalar meydana gelir.
5. İş için harcanması gereken enerjiyi başka yönlere çeker.
6. Moral düzeyini düşürür.
7. Kişi ve grupları kutuplaştırarak farklılıkları derinleştirir, işbirliğini 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.

#### **4. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi**

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli fonksiyonların yanında, kurumsal etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir. Günümüzde çatışma Organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışmayı bu şekilde ele aldığımızda, bu oluşumun; çatışma sayesinde 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 yönetilmesi kavramı, anlayış olarak modern yönetim anlayışının ürünüdür. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği- kaçmak isteyen anlayışı benimser ve çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Modern yönetim yaklaşımı ise çatışmayı normal hatta kaçınılmaz olarak görür ve çatışmayı sonuçlarına göre; işlevsel yani Organizasyona faydalı ve engelleyici olarak ikiye ayırır. Bu görüş gereği olarak da çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır. Günümüz modern yönetim çerçevesinde işletmelerde ortaya çıkan çatışmayı önleyici ve çözümleyici birçok yöntem yani yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevlerin yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de mühim bir yere sahiptir. Çatışma, organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

#### **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. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, müşterek noktalar ihmal edilmektedir. Bilhassa bilgi ve iletişim eksikliği, çatışmalarda etkilidir.

**2. Yüksek gayeler belirleme:** Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı gayeler, gruplar üstü gayeler vardır. Bu gayeler çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu metot bu tür gayeler bulunduğu ve tarafların bu gayelere inanması ile etkili olur.

**3. Kaynakların arttırılması:** Çatışmanın kaynak yetersizliğinden çıktığında etkili olarak kullanılabilen bir yöntem olarak kaynaklar arttırıldığında; bir müdür yardımcılığı için çatışan tarafların üç müdür yardımcısı kadrosu oluşturarak her birine bu makamın sağlanması ile tarafların çatışma sebebi ortadan kalkacaktır. Kurumlar çatışmaları en aza indirmek ve verimliliği arttırmak 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 sebebini baskı altında tutarak açığa vurmaması 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 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 birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.

**10. Yapı değişkenlerine gitme:** Bu metot ile organizasyonun formel (resmi) yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

**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 mühim bir yere sahip olarak; kişiler arası farklılıkları, gaye farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı (idrak-anlayış) ve meseleleri tanımlamadaki farklılıkları organizasyon gayeleri doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

### **5. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı**

İşletmeler gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada küresel bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler yani işletmelerin kültürleri, 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.

**Değişim mühendisliği, değişim yönetimi ve süreç yönetimi olarak da ifade edilen 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. Diğer bir tanıma göre ise, değişim mühendisliği, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde değiştirilerek yeniden tasarlanmasıdır.

**Değişim kavramı** 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. **Değişim**, işte kalite, iş ahlâkının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğini aşan bir organize olma ve teknolojide yüksek seviyeyi sağlamak olarak algılanmalıdır.

Esnek bir organizasyon yapısı ve öğrenen bir organizasyon kültürü, değişim yönetimi için gerekli unsurlardır. **Değişim yönetimi**, iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimlerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Değişim yönetiminin amacı, etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

**Süreç yönetimi;** 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 ölçebilme çalışmasıdır. **Süreç yönetimi**, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için işletmenin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin veya sil baştan yani kökten tasarımların yapılmasıdır. Burada **süreç**, bir girdiyle başlayan yani iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir. Böylece işletme içinde aksayan, tekrar eden dolayısıyla veriminizi etkileyen tüm faktörleri görebilir ve tedbir alarak verim artırılabilir.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir kerede yapıp bitirilecek bir proje değil 'sürekli iyileştirme' süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Kuruluştaki süreç iyileştirme düşünülüyorsa bunun tek seferlik bir çalışma olmadığı, kuruluştaki herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma veya bir çalışma şekli olduğu bilinmelidir.

Süreç iyileştirme bazı işletmelerde çalışanlara ne yapılmak istendiğinin tam olarak ve şeffaflıkla anlatılmaması durumunda çalışanlarda, 'eleman azaltmaya' gidildiği yolunda bir endişe ve iyileştirme çalışmalarına katılmama veya direnç oluşturabilir. Süreç iyileştirme, eleman azaltma çalışması olmayıp, verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir veya yeni görevlere ihtiyaç duyulabilir. Bu da çalışanların görevlerinde değişiklikler olabileceği anlamına gelecektir. Bu konular süreç odaklılığa geçme



kararı çalışanlara duyurulurken anlatılmalıdır. Eleman azaltılması kaçınılmaz olarak gündeme gelecekse, bu kişiler için ne gibi mekanizmalar oluşturulacağı baştan düşünülmelidir.

İyileştirmek üzere ele alınacak süreç bir “Süreç İyileştirme Ekibi” oluşturulup, mevcut süreç incelenir ve sonra iyileştirme seçenekleri tartışılır, yapılacak değişikliğin yani iyileşmenin küçük mü büyük mü olacağına karar verilir. Süreç iyileştirme ekibi, sürecin mevcut durumunu incelerken yani haritanın çıkarılması, müşterilerle ve süreçte çalışanlarla görüşmeler yapılarak istek, beklenti, aksaklıkların öğrenilmesi, önerilerin alınması, engelleyicilerin öğrenilmesi, mevcut ölçümlerin kaydedilmesi, ölçüm yapılmıyorsa yapılması gibi durum daha netlikle ortaya çıkar. Küçük veya radikal değişiklikler yapılma ihtiyacı görünür hale gelir. Küçük değişiklikler yapılacak ise sorunların kökeninin incelenmesi iyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması seçeneklerden birine karar verilmesi pilot uygulama ve pilottaki sonuçların incelenmesinden sonra uygulamanın yaygınlaştırılması izlenecek adımlardır.

Mevcut durum incelemesi süreçte büyük değişiklikler yapılacağını gösteriyor ise; ayrıntılı şekilde sorunların kökenini tespit etmeye gerek yoktur; bunlar zaten aşikâr şekilde görünmekte ve biline gelmektedir. Bu durumda üretkenlik ve yenilikçilik kullanılarak **kiyaslama** yoluyla en iyi uygulama araştırılarak ve çoğunlukla yeni ve son bilgi teknolojisi imkânları kullanılarak süreç yeni baştan tasarlanır.

## **6. 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 gayeleri gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecidir. **Lider**, 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.

Yöneticilik ve liderlik ortak olan bazı özelliklerinden dolayı çoğu kez aynı anlamda ele alınır. Ancak sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle aynı anlamda kullanılmamaları gerekir.

**Yönetici**, işin kâr ve zararını üzerine almadan; işi başkası veya başkaları adına yürüten, yöneten kimsedir. **Yönetici**, her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli birtakım gayeleri gerçekleştirmek üzere maddi ve beşerî üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. **Yönetici**, organizasyon gayeleri doğrultusunda beşerî, fiziki, finansal ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Yönetici kendi içerisinde işlevsel ve genel yönetici tipi olarak ikiye ayrılarak incelenir. **İşlevsel yönetici**, üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi yalnızca bir Organizasyona ait faaliyetten sorumlu olan yönetici tipi olarak uzmanlaştığı alanın faaliyetinden sorumlu olur. **Genel yönetici** ise, büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten yönetici tipi olarak yönettiği birimin tüm faaliyetlerinden sorumludur.

Yöneticilik ve liderlik ortak olan bazı özelliklerinden dolayı çoğu kez aynı anlamda ele alınır. Ancak sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle aynı anlamda kullanılmamaları gerekir.

Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik özelliklerinin şartların gerektirdiği özellikler olması gerekir. Lidere, bu nitelemenin yapılmasına sebep olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür. Liderin başkalarını gayelere yönlendirmek için kullandığı araç güç olmaktadır. **Güç**, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak, kişiyle alakalı, kişiye bağlı ortaya çıkar, yani kişiseldir ve lider bu yeteneğe sahiptir.

Liderin yönlendirebilme yeteneği yani güç kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Karizmatik özellikler.
2. Bilgi, uzmanlık.
3. Para, ceza ve ödül.
4. Fiziksel güç.

İçinde bulunulan duruma ve gayelere göre sahip olunması gereken güç türü değişir. Bu güç kaynağı veya kaynaklarına sahip olanlar, o ortamda liderliğe soyunabilirler.

Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için; **şartlar ile amaçlar, lider kişilik ve izleyiciler** olarak üç temel unsurun bir araya gelmesi gerekir.

Liderlik sürecinin başlaması için buna ihtiyacı ortaya çıkaran birtakım şartlar ve ulaşılmak istenen amaçlar olmalıdır. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu

pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik özellikleri şartların gerektirdiği özellikler olması gerekir. Lidere, bu niteliğin yapılmasına sebep olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür.

### **Liderin temel kişilik özellikleri:**

1. **Fiziksel özellikler;** görüntü, enerji, dinamiklik.

2. **Zekâ ve yetenek;** kararlılık, gayeye ulaşma, bilgi, akıcı konuşma

3. **İşe yönelik özellikler:** başarı güdüsü, mükemmellik, sorumluluk duygusu, görev bilinci.

4. **Toplumsal özellikler:** ikna yeteneği, işbirliği sağlama, popüler ve prestij sahibi olma, toplumsal ilişkilerde rahatlık, değişen durumlara uyum.

Liderlerin sahip olması gereken bu özelliklerin sayısı artırılabilir. Bu özelliklerin bir kısmı doğuştan gelen, bir kısmı sonradan kazanılabilir. Bir kişinin liderlik özelliklerine sahip olması, liderlik pozisyonuna gelebilmesi için yeterli değildir. Liderliğin söz konusu olabilmesi için, izleyicileri mevcut olmalı, yani liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli gayelere ulaşmak isteyen kuruluş ve organizasyonlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunmasıdır. Hem yönetici hem de lider başında bulunduğu kişi veya grupları belirli gayelere ulaşmak üzere yönetme sorumluluğunu üstlenmiştir.

Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yöneticinin başkalarını gayelere yönlendirmek için kullandığı araç ile liderin izleyicilerini yönlendirmek üzere kullandığı araç farklıdır.

Yönetici astlarını gayelere doğru yönlendirmek, yönetmek ve emirler vermek için yetkisini kullanır. Yöneticiler tasarlar, Organizasyonlar ve denetler; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarken, liderler istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırır.

### **Yönetici ve lider arasında belirleyici temel farklılıklar:**

1. Yönetici var olanı uygular, lider ise orijinal fikirler üretir.

2. Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işi yapar.

3. Yönetici muhafazakârdır, lider yenilikçidir.

4. Yönetici dar görüşlüdür, lider ileri ve geniş görüşlüdür.

5. Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider işleri benimseterek yaptırır.

6. Yönetici, yetki sahibi olurken lider, güç sahibi olmaktadır.

İşletmeler insanlarda bastırılmış liderlik potansiyellerinin açığa çıkarılmasına yardımcı olabildikleri ölçüde, kendi geleceklerini teminat altına almış olurlar.

Günümüz insanları artık yönetilmek istemiyor, kendilerine yol gösterilmesini istiyor. Genel yönetici tiplerinden ziyade; siyasi lider, dini lider, toplumsal lider, işçi lideri kavramları kullanılıyor. Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Günümüzde yönetim konusunda geline noktada birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği noktaya gelmiştir. Bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye yani yol göstermeye başlayacaktır.

Her yöneticinin astlarını gayelere 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.

Her ortam için en uygun bir liderlik tarzından söz edilemez, en iyi ve en uygun liderlik tarzı ortama göre değişir. Bir ortamda astların karara katılımı gerekli iken başka bir ortamda gerekmez.

### **İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

### **Uygulamalı Tartışma**

Bir işletme türü seçerek, bu işletmenin faaliyet alanlarını göz önünde bulundurarak bölüm içerisindeki işletme yönetimi, sorun, sorun çözme ve çatışma ve çatışmanın yönetimi konular çerçevesinde;

1. 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 çatışmaları sıralayarak ve her türden olan çatışmanın çözümünü tartışınız

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLETİŞİM VE TOPLANTI YÖNETİMİ

#### 1. KİŞİSEL VE KURUMSAL İLETİŞİM

##### 1.1. İletişim Kavramı

Günümüz sosyal ve ekonomik yapı dâhilinde haberleşme sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişim sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kuruluşlarda ilişkiler resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır.

İletişim, insanlar arasında duygu ve düşünceyi, iletilen bilginin belirli araçlarla hem kaynak hem de alıcı tarafından anlaşılması, aktarılması veya karşılıklı etkileşimidir. Karşı tarafı iyi anlamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri biliyor olmaktan geçer. İletişim, özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonrada diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurabilmesiyle mümkündür. Kişinin zihni yetenekleri, sosyal becerileri ve iletişim becerileri geleceğin dünyasında sahip olması gereken temel vasıflardır. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

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

**İletişim**, kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi ve duygu iletimiyle ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İletişim, tecrübe, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimi ve değişimini ifade eder. İletişim, iki sistem arasındaki bilgi alışverişidir.

**Kurumsal iletişim**, kurumun hedeflerine ulaşması, faaliyetlerini yürütmesi için gereken yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve unsurlar arasında koordinasyonu, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, öğretimi, karar almayı ve kontrolü sağlamak gayesiyle belirli kurallar dâhilinde gerçekleşen iletişim sürecidir.

##### İletişimin temel işlevleri:

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

##### 1.2. İletişimin Unsurları

İletişim kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreçtir. 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 (İleti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), algılama, geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

##### İletişimin unsurları:

**1. Kaynak (Gönderici):** Mesajı gönderen kişi olarak kaynakta bir başka şahsa iletilmesi düşünülen birtakım düşünceler, ihtiyaçlar, fikirler ve bilgiler vardır. Gönderici zihninde birtakım sembolleri; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Burada hedef, ihtiyaçlar fikirler ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir. Göndericinin (kaynak) iletişimin başarısı için gerekli özellikleri; (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 bilgileri, duygu ve düşünceleri alıcının anlayabileceği sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlama vericinin konuşma ve yazma becerisini gösterir. Kaynak kodlama yaparken

iletişimin etkin olarak gerçekleşebilmesi için alıcının da bildiği sembolleri kullanmalıdır. Kodlama kaynak tarafından yapılır.

**3. Mesaj (İleti):** Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fizikî ürün olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Bilginin, düşüncenin ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine ise kod açma denir. Mesajlar haberleşmenin görünür yönünü oluşturduğu için haberleşmenin türü ve etkinliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Mesajın niteliklerine göre haberleşmenin çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşınması gereken nitelikler (özellikler) 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 haberleşmedir. Sözel olmayan mesaj ise sosyal hayatta yüz yüze haberleşmede bilerek veya kontrolsüz olarak sözel olmayan haberleşme yoluna başvurup, jest ve mimiklere dayalı haberleşmedir. 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 haberleşme kanallarıdır. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel (resmi) olmayan) olabilir.

**5. Kod Çözme:** Kod çözme, gönderilen mesajın alıcıya ulaştıktan sonra aslına uygun olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasıdır. Kodlama kaynak, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün doğru ve anlamlı olarak yapılması ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle mümkün olur.

**6. Alıcı (Hedef):** Bir iletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. Haberleşme sürecinin etkinliği ve başarılı bir haberleşme, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi ve alıcının mesajı alarak kodu ve şifreyi çözdüğü ve ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunu başarmak için alıcının zihinle ilgili bir faaliyet olan dinlemeyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Bu açıdan etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikleri (özellikler); (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**, duyuların aldığı bilgileri yakalayan, işleyen ve aktif olarak anlam kazandıran bir kabiliyettir. Algı, anlayış, idrak ve akıl erdirmeye olarak, kişinin çevresiyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, gayeleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikler **algılamayı etkileyen etkenler**dir. Duyum ve algı arasındaki farklar ise 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 ihtarin alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır. Algı, gerçektir.

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

**9. Gürültü:** Çevre şartları mesajın haberleşme kanalından akışını olumsuz etkileyen çevre şartlarına gürültü denir. Gürültülü bir çevre ve diğer çevre şartları sözlü haberleşme 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.

### **1.3. İletişimi Engelleyen Unsurlar**

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:** Haberleşmede mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inanç, kültür düzeyleri, ortamları, alışkanlık, zevk ve tutkuları ile mesajı kastî çarpıtmak kişisel bir engeldir.

**2. Dil faktörü:** Haberleşme araçlarının temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları birden fazla anlama gelebilir, gönderici ve alıcının 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 oluşturur. Haberleşme 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 haberleşme zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunulduğu mesajını verilmiş olunur. Zamanın ne kadar mühim olduğunu konuşacağı çok sözü ve aktaracağı çok bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar çok iyi bilir.

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

### **1.4. Organizasyonlarda İletişim Araçları**

Organizasyonlarda çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde, iç iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı karşılıklı olarak sağlamaktır. Organizasyonlarda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şeklini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi beş çeşit iletişim araçları kullanılmaktadır.

#### **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, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

**2. Sözlü iletişim araçları:** Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak için sözlü olan; konferans, seminer, görüşme, telefon konuşmaları ve toplantılar gibi araçları ifade eder.

**3. Görsel iletişim araçları:** Haberleşme ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim görsel haberleşme araçlarını içerir.

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

**5. Elektronik posta:** Organizasyonlarda telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik posta yeni bir iletişim aracıdır. Elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile iletişimi; işletme içi bülten ve gazetelerini genelde elektronik posta yoluyla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet kuruluşları gibi çevrelerle olan iletişimde elektronik postanın yeri önemlidir.

### **1.5. Organizasyonlarda İletişim Kanalları**

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 haberleşme kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dörde, enformel haberleşme kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

### **I. Formel (biçimsel-resmi) iletişim kanalları:**

**1. Dikey İletişim:** Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalıdır. Bu haberleşme kanalı yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

**a. Aşağıya doğru iletişim;** işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri organizasyonun hiyerarşik yapısı dâhilinde diğer kişileri aydınlatma ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu haberleşme yolu ile organizasyonun çeşitli merhalelerinde karar verici konumundaki kişilerin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Bu iletişimde birden fazla yazılı; işletme içi yayınlar el kitapçıkları, duyurular ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme konferans ve seminerler gibi iletişim araçlarından faydalanılır.

**b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, tavsiyelerini, tepkilerini hiyerarşik yapı dâhilinde üst kademelere iletilmesini sağlayan bir haberleşme sürecidir. Bu tür haberleşmede; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek gayesi ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Yukarıya doğru iletişim araçları; yazılı ve sözlü iletişim araçları iki ana grupta incelenir. Yazılı iletişim araçları; tutum ve moral anketler, 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 yöneticiler ve personel, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallar kullanılır. Yatay iletişim kanalları, benzer konulardaki yöneticilerin işbirliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Aynı düzeydeki kişiler arasındaki haberleşme zamandan tasarruf sağlaması açısından mühim, 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 İletişim:** Diyagonal haberleşme olarak da ifade edilen çapraz haberleşme, 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 ve çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânına sahip olurlar. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve organizasyon yapısını sarsıcı bir kanal olarak görülmesine rağmen kaza ve yangın gibi bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu kanala başvurulabilir.

**4. Dışa Dönük İletişim:** Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını gayelere dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Bunun için, içyapıyı oluşturan haberleşme sistemine ilaveten gelişime uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen dâhilinde geliştirilmesi gerekir. 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. Gaye, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak ve bunu sürekli hale getirmektir.

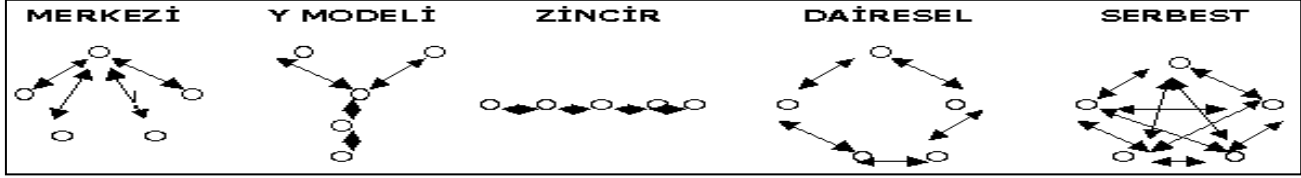
Formel iletişim kanallarının ve şeklinin dışında kalan enformel haberleşme kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır. Formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların haberleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların olduğu bir sistemdir. Genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir ve 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.

### **II. Enformel (biçimsel-resmi olmayan) iletişim kanalları:**

**1. Merkezi Model:** Otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) organizasyon yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün

üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına mukabil, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, ferdi tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

**2. Y Modeli:** Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, liderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hızı çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.



Şekil 3-1: Gruplar arası enformel iletişim modelleri

**3. Zincir Modeli:** Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, fertler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir modeldir. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, liderlik tatmini, grup tatmini, ferdi tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

**4. Daire Modeli:** İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur ve kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânlarının fazla olduğu bu modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, liderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

**5. Serbest Model:** Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve liderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve ferdi ve grup tatmini çok yüksek fakat hız ve doğruluk derecesi düşüktür.

## 2. TOPLANTI YÖNETİMİ

### 2.1. Toplantı

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

Toplantılar etkin bir iletişim ve mesele çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alışveriş aracı olması sebebiyle başvurulan bir konudur. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı yönetimi, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı ve eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu ve sıkıcı olabilir. Bilgileri paylaşmak, belirli meseleleri konuşmak, belirli iş ve aksiyon plânları hazırlamak, değerlendirmek ve yorumlamak gibi maksatlarla toplantılar gerçekleştirilir. Toplantının yapıma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler önemli derecede rol oynar ve toplantı usulleri ve verimliliği, bu faktörlerin tesiri altında şekillenir.

**Toplantı,** belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, görüş ve fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. **Toplantı yönetimi ise** belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, sevk ve idaresi, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

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.



Meselelerin bütün yönleriyle analiz edilebilmesi için, katılımcıların farklı mizaç ve kişilik yapılarından olmasına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturma başkanının başlangıçta ortaya attığı düşünce ve bakış açısının, toplantıya damgasını vurmasına engel olunur. Bu şekilde düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunmuş olur. Verimli toplantılarda farklı kişiliklerin farklı ve tamamlayıcı özelliklerinden istifade edilir. Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamamıza yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkatimizi yoğunlaştırmamıza sebep olurlar.

Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturma başkanı veya lider de soğukkanlılıkla, objektif ve makul şekilde, yukarıdaki farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretmesine 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.

## **2.2. Toplantı Türleri**

Maksatları bakımından bilgilendirme toplantıları problem çözme toplantıları, beyin fırtınası ve alternatif düşünme teknikleri gibi yeni düşünce ve seçenekler üretme toplantıları, strateji ve vizyon belirleme toplantıları, onay verme ve karar alma toplantıları, belli sektörlerin geleceğini öngörme toplantıları, aile meclisi, iş ve şirket, kamuoyu oluşturma toplantıları gibi muhtelif toplantı türleri vardır. Bu ayrım çok yerinde olmayabiliyor, bazen toplantılar bu türlerin birkaçını birden kapsayabiliyor. Toplantının konusu, katılımcı sayısı ve özellikleri, konuşmacının sayısı, tartışmanın süresi ve ne şekilde bilgi verileceği toplantı türünün belirlenmesini sağlayan hususlar olmaktadır.

### **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

### **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)

### **Kurumlar arası toplantı türleri:**

**1. Kongre (Kurultay):** Milli veya milletlerarası düzeyde, en az 300 kişinin katıldığı, karşılıklı bilgi alışverişi ortamının yaratıldığı büyük çaplı toplantılardır. Kongre (Kurultay), bir kuruluşun, gündemindeki meseleleri, temel konuları konuşmak ve yeni kurullar seçmek üzere belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantı şeklindedir.

**2. Konferans:** Meslekî veya teknik (bilim, sanat, ekonomi vb.) 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, bu bilim dalında otorite ve yeteneği kabul edilen kişiler tarafından açıklanan 20 ila 50 kişi arasında katılımcıyla yapılan bilimsel toplantılardır.

**4. Panel (Açık Oturma):** Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması dahilinde konuştuğu ve dinleyicilere soru-cevap kısmının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır. Panel; seçilmiş bir konuşmacı grubu tarafından güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuların veya meselelerin herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı toplantıdır.

**5. Sempozyum:** Belirli bir konuyu aydınlatmak gayesiyle, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri ve konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır.

**6. Kolokyum:** Bilimsel konuları tartışmak üzere bilim insanı ve araştırmacıların biraraya gelerek, konunun bir bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı akademik toplantılardır. Sözlük manası, “bilimsel bir konunun veya siyasi, ekonomik, diplomatik meselelerin ele alındığı, tartışıldığı bilimsel toplantı” şeklindedir.

**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 ve iki taraf da en iyi şartları arar. Neticede ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunludur.

**10. Görüntülü Toplantı (Video-konferans):** İki veya daha fazla noktada bulunan insanların çeşitli elektronik cihazları kullanarak sesli ve görüntülü olarak, gerçek zamanlı haberleşme yöntemine denir.

Toplantının türüne bağlı olarak, iştirak edenler, toplantı mekânının özellikleri, ön hazırlık süresi ve gündem maddeleri değişir. Verimli 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. Üretim saati, insanî ihtiyaçları karşılama saati ve her bir gündem maddesinin yaklaşık ne kadar sürebileceği gibi hususlar dikkate alınır, bunlara %20 ilâve zaman da konarak toplantı süresi hesaplanır.

Toplantıların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için toplantının gayesi, kimlerin katılacağı, gündem, toplantı yapılacak yeri, zamanı, başkanı ve toplantıda kullanılacak materyallerin hazırlanması gerekir. Ayrıca kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yerinin özelliği, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturma 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 oturma başkanına yani toplantıyı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturma başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, 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 ayarlama yönüne 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.

#### **Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları**

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ORGANİZASYONDA GRUPLAR**

#### **1. Organizasyonlarda Gruplar**

İnsan unsuru, beşerî unsur ismi altında işletmede çalışan tüm personeli ifade eder.

İnsanlar, ortak gayelere ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir işbirliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girmekte ve buradan da grup doğmaktadır.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilceği gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu 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.

Bir işletmede yönetimin başarılı olması için en önemli etkenlerden biri ekip yani takım, grup, kol çalışmasıdır. Burada ekip, grubun bir alt oluşumu olarak görülmelidir. Ekip oluşturma sebepleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmak sayılabilir.

Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip yani takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır. Burada gruptan farklı olan bu kavramları farklı yönleriyle kısaca ortaya koymak gerekir:

**Kitle:** Kitle, değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabakalardan yani katmanlardan fertleri içene alabilen bir oluşumdur. Mesela, bir yangını, bir düğünü, bir kavgayı izleyen farklı yapı ve statüdeki insanlardan oluşan halk katmanları bir kitledir.

**Sosyal Yığınlar:** Sosyal yığınlar, bu da grup kavramına yakın kullanılabilen ancak kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilcek bir kavramdır. Bu yığınlar arasında düzenli ilişki ve normlar yok, belirli olaylar nedeniyle bir araya gelebilen topluluklardır.

Literatürde ekip ve grup kavramları ile ilgili birbirine çok benzeyen tanımlar bulunmasına rağmen ikisinin arasında çok belirgin bir anlam farkının olmadığı görülmektedir. Konu ile ilgilenen araştırmacılar her iki kavram için de aynı tanımları yapmışlar, fakat bir kısmı bu tanımları ekip, bir kısmı ise grup olarak adlandırmıştır.

Ekip (takım), grup ile çok karıştırılan aslında ayrı anlamlar taşıdığı veya taşımadığı konusunda fikir birliğinin tam olarak sağlanamadığı bir kavramdır. Ekip bir insan grubu olarak görülür, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa da bu gruptan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu açıdan iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Ekip paylaşılan bir misyonu yani özel görev ve toplu bir sorumluluğu içerirken bu durum grupta olmayabilir.

**Ekip**, bir iş faaliyeti için bir araya gelmiş bir grup elemanı ifade etmektedir. **Ekip**, ortak bir gayeye, bir grup performans hedefleriyle ulaşmak isteyen ve birbirlerinin yeteneklerini tamamlayan aynı zamanda birbirlerine karşı sorumlu olan çok sayıda insan oluşan bir topluluktur. Bir başka açıdan **ekip**, çeşitli organizasyona ait faaliyetleri yerine getirmek için genellikle çok az veya hiç gözetim olmaksızın bir birim olarak faaliyette bulunan bir grup insanı ifade eder.

**Ekip**, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birimdir. Bu tanıma göre bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi aşağıdaki şartların yerine getirilmesine bağlıdır:

1. İki'den fazla bireyden oluşması
2. Ekipteki bireylerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması
3. Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa bile, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır.

Grupta üyeler birbirleri ile sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak amacıyla etkileşimde bulunurlar. Bir iş yapılırken herkesin çabasını birleştirmesine gerek duyulmayabilir. Bu sebeple, grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur. Yani, parçaların toplamından daha fazla performansa götürecek sinerji yoktur.

Ekiplerde ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyon vardır ve bu koordinasyon çabalarının sonucu pozitif sinerji doğar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Yani, ekibin hedefine ulaşması sadece bir gaye değil, ekibin varlığı için gerekli bir nedendir. Bu durumda, ekibi herhangi bir gruptan ayıran en önemli özellik üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarıya ulaşmak için hep birlikte gayret etmeleridir.

**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. Grup, faaliyetlerinde birbirini göz önünde bulunduran, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, iki veya daha çok kişiden meydana gelen ve nispeten sürekli topluluktur.

## **2. Grupların Özellikleri ve Temel İşlevleri**

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 gayeleri 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 mesele çözücü olarak bu meseleleri tespit etmek ve çözümü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

### **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.

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 işbölümü 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. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu 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 kendi aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya

kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

**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

Grupların yönetim açısından birtakım fayda ve sakıncaları da bulunmaktadır.

**Grubun organizasyon açısından 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,

**Grubun organizasyon açısından getireceği sakıncalar:**

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 kurallarına göre hareket ederler. Bu kurallar norm olarak kabul edilir. Normlar, grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade eder. Grup üyelerinin ortak ölçüleri yani normları, ideolojileri onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar.

**3. Grup Türleri**

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerinde üye olur. Farklı gruplarda yer alır. İnsanların üye oldukları toplumsal gruplar son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkış şekilleri, oluşma sebepleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılabilir. Birbirinden farklı özellikler gösteren gruplar belli başlıklar altında sınıflandırılır.

**Grup çeşitleri:**

**1. Temel gruplar**

- a. Aile Grubu
- b. Eğitim Grubu
- c. Ekonomik Gruplar
- d. Siyasi Gruplar
- e. Dini Gruplar

**2. Üye sayısı açısından gruplar**

- a. Büyük gruplar
- b. Orta gruplar
- c. Küçük gruplar

**3. Üyelerinin katılımı açısından gruplar**

- a. Açık gruplar
- b. Kapalı gruplar
- c. Şarta bağlı gruplar

**4. Süreleri bakımından gruplar**

- a. Uzun süreli gruplar
- b. Kısa süreli gruplar
- c. Periyodik gruplar

## **5. İşlevleri bakımından gruplar**

- a. Tek görevli gruplar
- b. Çok görevli gruplar

## **6. Üyeleri arasındaki dayanışmaya göre gruplar**

- a. Mekanik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar
- b. Organik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar

## **7. Toplumsal ilişki şekline göre gruplar**

- a. Birincil toplumsal gruplar
- a. İkincil toplumsal gruplar
- b. Üyelik Danışma (Referans) Grupları

## **8. Elektronik etkileşim grupları**

Grup büyüklüğü ile iletişim yoğunluğu ters orantılıdır ve grup küçüldükçe iletişim artar, tersi büyüdüğünde azalır.

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 beşe ayrılarak incelenebilir:

### **3.1. Formel ve İnfornel Gruplar**

**Formel Gruplar:** Rasyonel olarak ve belirli normlara yani ölçülere bağlı olarak organize edilmiş gruplardır. Formel gruplar açık olarak belirlenmiş birtakım gayeleri gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulmuş gruplardır. Kendileri dışında bir makam tarafından, belli işlevleri, görevleri yerine getirmek üzere kurulmuşlardır. Formel gruplar kendi içerisinde; geçici biçimsel gruplar ve sürekli biçimsel gruplar olarak ikiye ayrılır. Geçici biçimsel gruplar; belli bir görev verilmediği, grup içinde formel faaliyet olmadığında dağılan gruplardır. Sürekli biçimsel gruplar ise, Organizasyona belirli hizmetleri devamlı sağlamak üzere oluşan gruplardır.

**İnfornel (biçimsel olmayan) gruplar:** Belirli bir organizasyon içerisinde biçimsel grubun üyeleri kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve duygularını tatmin etmek amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirdiklerinde infornel grup oluşur. Infornel grubun yapısal özelliği; gayeleri, normları, rolleri ve statü yapılaşmalarıyla formel gruptan farklılaşan bir özellik göstermesidir. Formel gruplar tamamen organizasyon gayelerini gerçekleştirmek ve Organizasyona ait etkinliği artırmaya yönlendirilmiş oldukları halde, infornel gruplar açısından hedef tamamen sosyal ilişkiler, yakınlık, bağlılık, arkadaşlık gibi değerlere doğru yönelim söz konusudur.

### **3.2. Birincil ve İkincil Gruplar**

**1. Birincil Grup:** Birbirleriyle doğal yollarla, samimi bir şekilde etkileşimde bulunan ve duygusal bağlılıkları bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanır. Birincil gruplarda birincil yani yüzyüze, 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 yasa, yönetmelik ve tüzükler haline getirilmiştir Üyeler bizlik duygusuyla değil, kişisel olarak davranır. Üyelerin birbirlerini yakından tanımadıkları, hatta görmedikleri gruplar ikincil grupları oluşturur.

Özellikleri açısından birbir örtüşmese de birincil grupları informal, ikincil grupları formal gruplar olarak kabul etmek mümkündür.

### 3.3. Üyelik Grubu ve Referans Grubu

**Üyelik Grubu:** Kişilerin halen içinde faaliyette buldukları, üyesi oldukları gruplardır. Kişi çoğu kez; en az bir aile ve arkadaş grubunda olarak birden fazla grubun üyesidir. Kişinin gerçekten üyesi olduğu gruplara üyelik grubu denir.

**Referans Grupları:** 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. Danışma grubu olarak da ifade edilen referans grubunun üyeleri, gruptan rehberlik bekler. Bu grup, 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 edinir.

### 3.4. Resmi Gruplar ve Gayri Resmi Gruplar

**Resmi Gruplar:** Resmi gruplar; emir ve iş grupları olarak iki kısımda inceleyebiliriz. **Emir grupları;** Ast üst ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan ve organizasyon şeması tarafından belirlenen biçimsel gruplardır. Bir yöneticiye bağlı astlardan oluşan gruptur. **İş grupları ise** 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 kanunla ilişkilerin üstüne geçebilir. Bu gruplar genellikle geçici yapılar olarak görev güçleri, komiteler ve ekipler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçici yapı değişken ve belirsiz şartlarda faaliyette bulunan ve teknolojik yeniliğe yönelen işletmelerde başarılı olmaktadır.

**Gayri Resmi Gruplar:** Bu gruplar; çıkar grupları ve arkadaşlık grupları olarak iki kısımda incelenebilir: **Çıkar grupları,** insanlar işletmede bir biçimsel gruba bağlı olmaksızın bir gayeye dönük olarak biçimsel olmayan bir grup kurabilirler. Buradaki gruplaşmanın temelinde yatan çıkar birliğidir. Üst yönetimden bir emir almadan tabi olarak oluşan gruplardır. Yönetimin uygulamalarından rahatsız olanlar, işten haksız yere çıkartılanlar, arkadaşlarını desteklemek için veya yaz tatilini birlikte geçirmek için oluşan gruplardır. **Arkadaşlık grupları** ise 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.

### 3.5. Temel Gruplar

İnsanların grup yaşamında yerine getirmek zorunda oldukları temel ve sosyal işlevlere göre gruplar kendi içerisinde; aile, eğitim, ekonomik, siyasi, kanuni ve dini gruplar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Temel ve evrensel görevleri yerine getiren temel gruplar, toplumun sürekliliği açısından hayati önem taşır. Temel grup çeşitleri şunlardır:

**1. Aile Grubu:** Temel aile hayatını sürdürme, tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını gidermek 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, mesleki tecrübe ve becerilerini resmi veya gayri resmi yollarla yeni kuşaklara aktarmak amacıyla kurulan gruplardır.

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

**4. Kanuni 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 inanmak ve onun gereği olan dua şeklinde diğer tüm ibadetlerini kabul ettiği dinin gereklerine göre yapan ve bunun için birlikte hareket eden kişilerin oluşturduğu birliktelik dini gruptur.

## 4. Grup Normları ve Grup Dinamiği

Toplum hayatı karşılıklı beklentiler çerçevesinde yürür. Bu beklentiler kişinin toplumsal rol ve statülerini belirler.

Sosyal statü veya mevkii sosyal bir merteye ayırımına işaret eder. Grup içerisinde bazı kimseler diğer grup üyelerine göre daha yüksek bir yerde bulunurlar Toplum yapısında haklar ve yükümlülükleri ifade eden statüye göre herkesin birden fazla statüsü bulunmaktadır. Statü; verilmiş statü ve kazanılan statü olarak ikiye ayrılır:

**Verilmiş yani atfedilen statü:** Kişinin herhangi bir girişimine, yeteneğine gerek olmadan elde ettiği statüdür. Kişinin statüsü üzerinde; belirli bir millettten olma, belirli bir cinsten olma gibi yapabileceği hiçbir şey yoktur.

**Başarılan yani kazanılan statü:** Belirli bir girişim sonucunda ve kişisel yetenek ve beceriler yoluyla elde edilen statüdür. Kişinin sosyal açıdan değerlendirilen çabalarının; meslekteki başarısı gibi onun kazanılan statüsüne işaret eder. Toplumda geçerli statü belirleyicileri olarak soy, servet/maddi gelişmişlik, meslek, eğitim, din ve biyolojik karakterler sayılabilir. **Sosyal statü**, sosyal yapıdaki kişinin toplumdaki geçerli ölçütlere göre değerlendirilmesidir. **Rol ise** kişinin sosyal işlevi ile ilgili dinamik bir kavramdır. Sosyal rol kişinin ne yaptığını anlatır ve her insan en az toplumda katıldığı grup sayısı kadar rol oynar.

Bir grup yapısı şekillendikten sonra, kişilerin işlevleri farklılaşır ve bir statü kazanırlar. Grup içinde işlerin yürütmesi için, onları düzenleyecek, sınırlandıracak kurallara yani ölçütlere, normlara ihtiyaç vardır. Bundan dolayı her grupta statü ve rollerin yanında normlardan da söz etmek gerekir. Çünkü normlar statü ve rollerin ayrılmaz bir parçası ve norm olmaksızın statü ve rollerden söz edilemez.

Normlar insan davranışlarının kendine göre ölçüldüğü, değerlendirildiği ölçütlerdir. Norm, insanlar arası ilişkilerin nasıl, nerede, ne ölçüde yürütüleceğini belirleyen ortak kuralları ifade eder. Normları kişiler tek başlarına oluşturmazlar, bu nedenle normlar kolektif bir özellik arzeder. “Grup normlarının oluşumu için gerekli temel şart, ortak hedefleri, istekleri ve sorunları olan kişilerin belirli bir süre boyunca etkileşimde bulunmalarıdır.

Toplum hayatını düzenleyen normlar, grup üyelerini yönlendirmesi bakımından önemli olduğu kadar, grup sürekliliğini sağlaması açısından da önem taşımaktadır.

## **Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları**

### **Uygulamalı Tartışma**

A İşletmesinde; yönetim, satınalma, üretim ve pazarlama bölümleri içerisinde toplam ellibeş kişi işgören, bir müdür, her bölümün başına bir müdür yardımcısı ve yine her bölümde iki kişi şef olarak görev yapmaktadır. Bölümde görülen; 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.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ORGANİZASYONLARDA İNSAN İLİŞKİLERİ**

Bu bölümde, organizasyonlarda insan ilişkileri ve grup çalışması ele alınarak incelenecek.

#### **1. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLER**

##### **1.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişki**

Günümüz 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.

Günümüz 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 koymalıdır.

Yönetici öncelikle olgun, alçak gönüllü, hoşgörülü, adil, objektif, affedici ve sevimli olmak durumundadır. Kırgınlık, çalışanlarla didişme, hoşgörüsüz olma ve sübjektif yani hissi davranma yöneticide bulunmaması gereken vasıflardır.

Yöneticilerden kaynaklanan adaletsizlik ve eşitsizlikler astlarda ümitsizlik oluşturabilmekte, bu durumda verimsizliğe sebep olmaktadır.

##### **1.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri**

Yönetimde ve insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, insanlarla olumlu diyalog kurabilmek, insanlarla anlaşmasını ve uzlaşmasını yani iyi geçinmesini bilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için, öncelikle insanların doğal yapısındaki zihni, duygusal ve davranışsal genel özellikleri ve çelişkileri bilmek gerekir.

##### **Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri:**

###### **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 niteliklere sahip ve bu özellik ve nitelikleriyle vardır. Burada önemli olan kişinin bu farklılıkları yani özellikleri ve nitelikleri kendi, şahsında dengeli ve uyumlu olarak bütünleştirebilmesidir. Ayrıca her insan birbirinden farklı özellikleri ve nitelikleri taşımakta ve bundan dolayı her insanın kendisine özgü kimliği ve kişiliği vardır. Her insanın farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı ve farklı duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır ve insanlar bu farklı yapılarıyla insandır. Bundan dolayı bütün insanlara aynı şekilde davranmak mümkün değildir. İnsanlar arasındaki farklı özellikler sebebiyledir ki, toplumsal ve kurumsal hayatta insanlar arasında sorunlar, çatışmalar ve kavgalar olmaktadır.

İnsanlar arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları en aza indirmek ve önlemek, insanlarla başarılı, faydalı ilişki, iletişim kurabilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için insanların psiko-sosyal genel yapılarını yani özelliklerini bilmekte ve ona göre uygun hareket etmekte fayda vardır. Diğer yandan insan ister cahil, ister âlim olsun, herkes için geçerli olan genel özellikler vardır ve insanlar sevilmekten, övülmekten takdir edilmekten hoşlanırlar; tenkit ve şikâyet edilmekten hoşlanmazlar ve dolayısıyla herkes kendisini haklı, önemli ve üstün görür.

##### **Sağlıklı ve mutlu insanların genel karakteristik özellikleri:**

1- Değiştiremeyecekleri durumları olduğu gibi kabul ederler. Niçin böyle oldu diye hayıflanmak yerine bundan sonra ne yapılması gerektiğini araştırırlar.

2- İnsanlara yakın olmaktan korkmazlar, arkadaşlıklara açık, kendilerini mutlu ve emniyette hissederler ve başkalarından gelebilecek tehditlerden korkmazlar.

3- Durumu çok iyi muhakeme eder ve değerlendirir ve bir sorun doğduğunda çabuk ve pratik çözüm bulurlar.

4- Üretken ve hayattan zevk alırlar ve normal bir işgününün bile her saniyesi onlar için zevklidir.

5- Kendilerine güvenirlir, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.

6- Herkesten bir şeyler öğrenmeye isteklidirler. Başkalarının anlamadıkları için sormaktan korktukları soruları sorabilirler.

İdeal insan başarı kadar başarısızlıktan da öğrenebilecekleri şeylerin var olduğunu bilir ve başkalarının tavsiye ve katkılarına da açıktır. Bizim 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.

Yönetici, çalışan astlarına güvenme, onu yetiştirme, bilgili ve becerikli hale getirerek yetki ve sorumluluk vermeyi bilmelidir.

## **2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon Ortamı ve Kültürü Oluşturma**

İşletmelerde güven ortamını üstler sağlar. Güven ortamında çalışan insanlar verimli ve başarılı olurlar. Çalışanların nazarında üst yönetim açık ve şeffaf olmalı, hangi halde nasıl davranılacağını bilmelidir.

İşletmeler diğer işlevlerini yerine getirmenin yanı sıra, bu işlevleri yerine getirmek için uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmeleri gerekmektedir. Yönetimin, insanların istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği bir organizasyon iklimi oluşturma zorunluluğu bulunmaktadır. Organizasyonu kuşatan psikolojik atmosfere **kurumsal iklim** denir ve organizasyon iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. **Organizasyon iklimi**, Organizasyona kimliğinin kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, Organizasyona hâkim olan özellikler dizisidir. **Organizasyon iklimi**, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurumsal gayelere ulaşmada belirleyici faktörlerdir.

Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumsal verime de etkisi vardır. Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer Organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşırsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

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. **Organizasyon kültürü**, bir organizasyonun temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. 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 ile organizasyon iklim 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.

Kültür ve iklimin organizasyonun temel değerleri ve normları yani ölçüleri üzerinde büyük etkisi vardır.

Burada **organizasyon**, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır. Organizasyonlar çevreleri ile sürekli ilişki içerisinde oldukları için çevreyi etkilerken çevreden de etkilenirler. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip olur. Sayılan bu; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar ve semboller gibi unsurlar organizasyon kültürünün temel unsurlarıdır. **Değerler**, iş görenlerin işlem ve faaliyetlerini isimlendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. **Normlar**; Organizasyona ait kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsal yapıya kavuşturan ve güçlendiren unsurlardır.

Üst yöneticiler yukarıda izah edilen bu unsurlar çerçevesinde uygun bir Organizasyona ait ortamın yani iklimin ve temsil yeteneği yüksek bir Organizasyona ait kültürün oluşturulmasını sağlamalıdır.

### **1.3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi**

Yöneticilerin bilgi alma ve bilgi verme tarzları birbirinden farklı olabilir. Astların işletmelerde verimli çalışabilmeleri için yöneticiler gibi 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 iletişim önemlidir. Kişilerin Organizasyondaki rolleri ne olursa olsun iletişim becerilerini iyi bilmeli ve bunları uygulamaları

gerekir. Özellikle ast üst ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken önemli hususlar var; öncelikle astlar bir insan olarak görülmeli. Özünde 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 sınırsız ve yetersiz bilgi vermek her açıdan tehlikelidir. Organizasyon içerisinde iletişim kanalları çoğaltılarak astların liderlik yetenekleri geliştirilmelidir. İletişim kanalları astların kararlara katılmasını sağlar, koordinasyonu kolaylaştırır ve iyi bir organizasyon iklimi yani 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, çatışmaya düşmeyi önler ve başarılı olmanın kriterlerini belirler. Mesaj ve öneriler yöneticilerin dinlemesi için en uygun olduğu zamanda verilmelidir. Astlar için uygun olan zaman yöneticiler için uygun olmayabilir.

#### **1.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi**

Yönetimde örnek olmanın önemi büyüktür. Yönetici; hedefi ve ona giden yolları tespit eden, bu yolları belirlerken içinde bulunduğu durumu analiz eden, bu yolların maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bu planları uygulayan ve bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir. Yönetici; hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, bu ekibi ahenk içinde sürdümeden koordine eden, işi yönetme hevesine kapılmadan kişileri yöneten ve bu konuda insan zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak hedefe varmalarını sağlayan kişidir.

Yönetici, başarının şartları olarak; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, organizasyon ve planlama gücü, finans gücü, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile içte ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliği gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Yönetici; ekibinin öğreticisi, eğitici, yol göstericisi ve gözeticisi olan kişidir. Yönetici; insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren fakat asla yok etmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, insanların hareketlerini, davranışları, ses tonu ve hatta hiddeti ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir. Yönetici; etrafının fikirlerini mantık ve akılcılık süzgeçlerinden geçirerek vardığı karar doğrultusunda kendi istek ve iradesini diğer kişilere, onların saygı, güvenlik itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğine sahip olan kişidir. Yönetici; engeller ve sorunlar karşısında soğukkanlılığını kaybetmeyen, belirli bir problemin saplantısına kapılmadan ağaçlar yerine ormana bakabilen kişidir.

Yönetici; itici kuvveti, güdücü, öğretici, eğitici, emredici, karar verici derin ve geniş görüşlü büyük bir fikir gücüne sahip, bilgili iyi bir insan olan güç ve enerji kaynağı kişidir. Yönetici; korku yerine güven telkin eden, bildiği kadar nasıl yapılacağını gösteren, emrettiği kadar rica edip ikna eden, otoritesinin yanı sıra işbirliği mefhumunu kullanan, motive eden kişidir. Yönetici; dikkatlilikle açıkgozlülüğü, yumuşaklıkla sertliği, bekçilikle hırsızlığı, eli cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acelecilik ile sabırlı olmayı en iyi şekilde dengeleyebilen kişidir.

Yöneticiler yukarıda sayılan tüm bu özellikleri ile astlara daima örnek olmak emri altında çalışan insanların birtakım haklarını da gözetmek ve kollamak durumundadırlar.

#### **Yöneticinin örnek olarak alınmasında önemli bir yeri olan bu hak ve sorumluluklar:**

1. Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu.
2. Adil ücret ödeme sorumluluğu.
3. Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu.
4. İşçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu.
5. Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu.
6. Güvenli ve sağlıklı şartlar oluşturma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu.
7. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu.
8. Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

Tüm bu sorumluluklar iş hayatının etkin ve verimli şekilde yürütülmesi için çok önemli hususlar olmaktadır.

#### **1.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim**

Genel olarak, çalışanların gerek gördüğü iş 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 şekil ve düzeyi oldukça farklı olabildiğinden, bunların her birini yansıtan çeşitli tanımlar verilmesi de mümkün olabilmektedir. Yönetime katılma, kısaca işçinin yönetimde tesirli olması demektir. Yönetime katılmayı, kendilerinin ekonomik ve sosyal durumlarını etkileyecek olan kararlara, işçilerin doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile katılmaları, şeklinde değerlendirmek mümkündür.

İşçinin hangi konularda yönetime katılacağı önemli bir sorundur. Aştların yönetime katılmasının tartışmasız kabul edildiği alanların başında sosyal konular gelmektedir. Çünkü sosyal konularda çalışanlara da söz hakkı tanınması birden çok sorunun çözümü bakımından faydalı olduğu görülmüştür. Yönetime katılmanın ağırlık taşımanın bu sosyal konular arasında, 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.

Yönetici kurduğu yönetim düzeni ile aştları doğrudan veya dolayısıyla etkileyen kararlar alabilir, uygulamalar yapabilir. Bu bakımdan personele ilişkin konularda aştlara söz hakkı tanınması yerinde bir durumdur. Personele ilişkin konular arsında da çalışanların işe alınması, işin veya işyerinin değiştirilmesi, ücretlerin kademelendirilmesi, disipline ilişkin hususlar sıralanabilir.

Aştların yönetime katılması konusunda üçüncü bir temel alan ise ekonomik konulardır. Aştların ekonomik hususlarda; üretim yöntemleri, yeni yatırımlar, sermaye artırımı, genel harcamalar, yapılacak zamlar, ürünlerin pazarlanması, işletmenin devredilmesi veya kısmen kapatılması gibi ekonomik konularda da söz sahibi olmak isteyebilirler.

**Yönetime katılma;** çalışanların işyerindeki sorunlara ilişkin problem çözme ve karar alma sürecine katılmasını öngören bir yaklaşım olarak, kişilerin çalıştıkları işletmeleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümünü amacıyla, fikirlerini ifade etme sürecidir.

#### **Yönetime katılma şekilleri:**

- 1- Gönüllü Katılma
- 2- Temsili Katılma
- 3- Eşit Sayıda Katılma
- 4- Sendikal Katılma
- 5- Kendi Kendine Yönetim yani Öz Yönetim

#### **Yönetime katılmanın faydaları:**

- 1- Yönetime katılma çalışan kişileri güdüler
- 2- Çalışan kişilerin tavır ve alışkanlıklarını değiştirir,
- 3- Yönetime katılma eğitsel bir araç olmasından çalışanları donanımlı hale getirir,
- 4- Yönetime katılma kişisel amaçlarla, Organizasyona ait gayeleri dengelemeyi sağlar,
- 5- Yönetime katılma aştlara söz hakkı vermesinden etkili bir yönetim sistemi sağlar,
- 6- Yönetime katılma çalışan devir hızını azaltır.
- 7- Yönetime katılma organizasyon içi sosyalleşmeyi artırır.

#### **Yönetime katılmanın sakıncaları:**

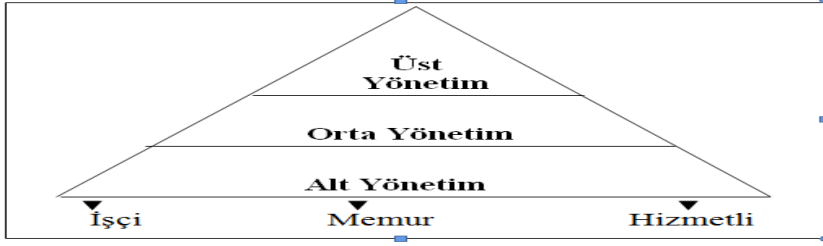
- 1- Yönetime katılma üst makamın ayrıcalığını zayıflatır,
- 2- Yönetime katılma olgusunun kabulü veya reddi politik ve ekonomik şartlara göre değişebilir,
- 3- Yönetime katılma aynı zamanda bir “komite yönetimi” arzemesinden sakınca getirebilir,
- 4- Yönetime katılma kişinin kendisi ile ilgili kararlara katılma ve diğerlerine katılmama gibi bir sakınca doğurur.
- 5- Yönetime katılma sendikal hareketi zayıflatır,
- 6- Yönetime katılmayı çoğu işveren, verimlik ve mülkiyet hakkı bakımında sakıncalı bulmaktadır.

#### **1.6. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri**

Yönetim birimi, işletme gayelerini gerçekleştirmek için organizasyonun sahip olduğu sermaye, makine, iş gücü, araç gereç, bina ve bilgi gibi kaynakları planlama, organizasyon, sevk ve idare ve kontrol faaliyetlerinin yapıldığı birimdir.

Yönetim birimi üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim basamağında yer alan yöneticilerden yani hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenir.

Demokratik organizasyon yapılarının haricinde tüm hiyerarşik organizasyonların oluşumunda var olan yetki (otorite) kavram aracılığı ile organizasyonlar muhtelif hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklinde bir düzenlemeye giderler.



**Şekil 5-1: Yönetim Kademeleri**

Organizasyon yönetiminde yöneticiler; işletmelerin basamaklar sırası (hiyerarşi) sisteminde tabanı oluşturan işçi, memur ve hizmetliler dışındaki tüm üst basamakları kapsar. Genelde kabul görmüş bu üçlü sınıflandırmaya göre, işletmedeki yöneticiler basamaklı (hiyerarşik) sıraya uygun olarak ast' dan üste doğru 'alt', 'orta' ve 'üst' düzey yönetimi diye sınıflandırılmaktadır:

**1. Alt kademe yönetim ve yöneticileri:** Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından mesul olan ve işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten; kısım şefleri, kısım amiri postabaşı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacı başları gibi çalışanlar alt düzey yöneticileri oluştururlar.

**2. Orta kademe yönetim ve yöneticileri:** Bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı veya daire amiri gibi unvan alan orta düzey yöneticiler; plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder ve üst düzey yöneticilere rapor verirler. Üst yönetim tarafından belirlenen gayelere ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak, işletmenin işlevsel; satınalma, üretim, pazarlama, muhasebe gibi yönetim ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar.

**3. Üst kademe yönetim ve yöneticiler:** İşletmenin en üst yönetim kademesinde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar gibi yöneticilerden oluşur. Çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür. İşletmeyi bir bütün olarak görürler ve yönetime ait becerileri; teknik beceri, haberleşme becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler. Üst yönetim, işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. İşletmenin CEO ("Chief Executive Officer" = icra kurulu başkanı), olarak bir kurumun en üst dereceli yöneticisidir.

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.

### **1.7. Yönetim Şekilleri**

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 sosyologu olma özelliğini kazandı. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim adamlarından yüzlerce sene önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbn-i Haldun, ünlü eseri Mukaddime de 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 sosyo-ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini ve yönetici tiplerini de (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz:

**1. Otoriter Yönetim Şekli:** 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:** 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 yönüne, insani yönü zayıf ise otoriter yönüne eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

**3. Demokratik Yönetim Şekli:** 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, itaatın 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 merhaleler kat edilmiştir.

## **2. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER**

### **2.1. Organizasyonlarda Üstlerle İlişki**

Kuruluşlarda insan kaynaklarından etkin şekilde faydalanmanın yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yan yana ve verimli olmalarının sağlanmasıdır. İnsanların konumu ne olursa olsun başkaları tarafından takdir edilmek ister ve bu her insanda bir ihtiyaç olarak belirir.

Yöneticinin astlarla ilişkisinin iyi olduğu kadar, personelinde üstlerle ilişkisinin iyi olması gerekir. Üstüyle çatışan bir personelin işinde verimli olması mümkün değildir. İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar ve Organizasyonlardan ayrılanlar çoğalır. Bu nedenle sevk ve yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıması gerekir.

### **Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerde başarılı olması için bazı yöntemler izlenebilir:**

1. Yöneticinin iş felsefesini öğrenme,
2. Sosyal ilişkileri geliştirme,
3. İş ile ilgili zorluklara sabretme,
4. İşe sadakat,
5. Gereksiz diyaloglardan kaçınma

### **Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri:**

#### **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. **Baskı**, üstlerin astlar üzerinde onların çalışması ve Organizasyona ait gayelere ulaşmak için belirli hareketleri yaptırmaya yönelik alınan tedbirlerdir.

#### **Baskı fiilinin temel araçları:**

1. Ücret vermeme,

2. Prim kesme,
3. İkramiye vermeme,
4. Terfiyi durdurma,
5. Rütbe tenzili,
6. İşten çıkarma.

Sayılan tüm bu baskı araçları, üstelerin çalışanlar üzerinde korku duygusunun yerleştirmesini sağlar. Korku, insanın birçok yeteneklerinin körelmesine sebep olacaktır.

Astlar üzerinde oluşturulan korku başlangıçta itaati sağlayarak bir çalışma gücü doğurabilir. Ancak ileriki aşamada bu etkinin kalmadığını ve korkuyu doğuran nedenin ortadan kalktığını gördüğünde karşı isyankâr bir tavır takınır.

Çalışanların yaşayacağı sürekli korku, kaygı ve gerilim halleri onları tatminsiz ve bezgin hale getirecek ve bu durumda ruhi ve bedeni bozulmalara yol açacaktır. Bu hale maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirecek ve iş doyumsuzluğa yaşayabilecektir.

**Tutum**, belirli bir kişiye, bir duruma veya bir başka şeye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim yani zihni açıdan bir hazır oluş halidir. Tutum doğrudan gözlenmez ancak davranıştan önce gelen ve davranışlara yol gösterici bir yapı özellikleri arz eder.

İş hayatı insanın diğer hayat alanlarının dışında bir hayat olmayıp, hayatının bütünü içerisinde bir parçadır. İş hayatında yaşadığı sevinç veya kaygı halleri onun diğer yaşam alanlarını olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Ayrıca çalışanların işlerinden tatmin olma, iş doyumunu sağlığını olumlu etkilerken işten tatmin olmama halleri onların sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir.

**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.

**İş doyumunu**, kişinin çalıştığı işle ilgili memnuniyetine denir ve Organizasyonda verimliliği artıran bir husustur. İş doyumunu işletmelerde verimliliğe önemli katkılar sağlar. **İş doyumunu**, çalışanın işine ilişkin gösterdiği değerlendirici bir tepki olarak görülür. İş doyumunu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. **İş doyumunu**, personelin işe uyumunun sağlanması işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. İş doyumunu elde eden personelin geliştirdiği Organizasyona geliştirdiği önemli bir iş tutumu da Organizasyona bağlılıktır. Organizasyona bağlılık, sadakat, Organizasyonla özdeşleşme, organizasyon gayelerini kabul etme gibi kavramlarla Organizasyona bağlılık açıklanmaya çalışılır. Daha açık bir tarif ile **Organizasyona bağlılık**, kişinin çalıştığı sürekli katılımı yoluyla ortaya çıkan olumlu bir tutum olarak ifade edilebilir.

“Organizasyonlardaki araştırmalar, çalışanların dar sınırlar içinde tek düze çalışmalarının onlarda birçok psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları oluşturduğunu; üretkenlik gücünü büyük oranda yok ettiğini, çevresi ile ilişkilerinde bozulma olduğunu ortaya çıkarmıştır.”

**İş doyumsuzluğu** ise çalışanlarda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik ortaya çıkarır. İş doyumsuzluğu daha gizli şekillerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer Organizasyona ait sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu yakınmalara da sebep olmaktadır. **Yakınma**, çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister kişisel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

Tüm çalışanlar üstlerine bağlı ve kendi düzeyinde başarılı bir ast olduğunu yöneticilerine hissettirmelerinde fayda vardır. Bu davranış yöneticilerin güvenini artırır ve gereksiz kaygılarını azaltır. Astlar, yöneticilerinden sürekli yakınlıkla çevrede onunla ilgili sözler söylememeli, birdenbire yükselme hevesine kapılmamalı ve böyle bir izlenim bırakmamalıdır.

Sevilen, sayılan ve başarılı kişilerle yakın iletişim kurulmalı ancak diğerleriyle de kötü olunmamalıdır. Ödüllendirilen iş arkadaşların başarılarından haz ve mutluluk duyulmalı ve bu duygular belirtilmelidir. Aksi halde iş arkadaşının ödüllendirilmesini kutlamayan kişi kıskanç ve başarısız kişi olarak anılır. İnsanların mutlu ve mutsuz günlerinde yanında olan dostları hiçbir zaman unutulmaz. Bayrak yılbaşı ve doğum günü gibi özel günlerde iş arkadaşları her zaman hatırlanmalıdır. Nezaket her kapıyı açar ve herkesin hoşuna gider. Çalışma yaşamında kişiyi diğer çalışanlardan ayıran bazı özellikler olmalıdır. Birey bu özelliklerle fark edilir ve anılır. Kanunî ve yönetsel hak ve sorumluluklar çok iyi bilinmelidir. Hem işler daha iyi yapılır hem de çalışanın uzmanlık değeri artar. Dengeli, sağlıklı, tutarlı ve mutlu bir aile yaşamı oluşturulmalıdır.

İyi bir yaşam biçimi 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.

## **2.2. Üstlerde Güç ve Yetki**

Bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasına güç denir. Burada güç; kanuni, fiziksel ve ekonomik olabilmektedir. Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. **Güç**, bir şeyi yapabilme yeteneği yani diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç**, bir kişinin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirme faaliyetidir. Dolayısıyla **güç**, ilişkisel bir kavram olarak kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir. Güç alanı kişinin etkileyebildiği ilişkilerin toplamını belirler. Güç konusu ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

### **Kaynakları yönünden genelde beş tip güçten söz edilir:**

**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 yani ekonomik kaynaklar, para gibi 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. Cezalandırma gücüne dayanarak ceza vermek 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 Yani 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 çekiciliği ifade etmektedir. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

**Yetki** (otorite); başkalarını yönetme, onlardan bir şeyi yapmalarını isteme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Diğer bir ifade ile **yetki**, başkalarını gayelere doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Yetki Organizasyon açısından yönetim makamlarına verilmiş bir haktır.

İşletme ve işletme yönetimi konularında daha çok kanuni yetkiden söz edilecektir. **Kanuni yetki**, bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetkidir. Genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü, Başbakanlık kanuni yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır. Yetkinin üç temel özelliği vardır: 1-Yetki bir haktır, 2- Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir. 3- Yetki Organizasyona ait gayelerin başarılması için kullanılır. Yetkinin kaynakları konusunda ise; kanuni-biçimsel, fonksiyonel-bilgiye dayalı ve kabul edilme gibi değişik sınıflandırmalar vardır.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır. Yetki-otorite-, organizasyonda bir görev ve mevki ile ilgili iken güç ise daha çok bir yeteneği ifade eder. Başarılı yönetici, yetki –otorite- ile gücü astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular.

Organizasyonlarda gücün, yerinde, zamanında ve en uygun tarzda kullanılmasına dikkat edilmelidir. Yöneticinin yönetim faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürebilmesi için kendisine bir güç temeli oluşturmalıdır. Bunun içinde güçlü ve zayıf olan yönler belirlenerek, güçlü yönler ile zayıf yönler kapatılmaya çalışılır.

## **2.3. Organizasyon Kurallarına Uyma**

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumlardır. 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. Bu manada; **Organizasyona ait kurallara uyma**, iş yerinde çalışanların organizasyon tarafından belirlenen gaye ve kurallara uyması ve onun gereğini yapması olarak ifade edilir.

#### **2.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması**

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmada üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde zihni ve psikolojik bir süreç bulunmaktadır. Bu süreçte iyi alışkanlığı özendirecek temel sebepleri ortaya koymak gerekir. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

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 nedenler işletmelerde çalışanlara iyi alışkanlıkların kazandırılmasında önemli hususlardır.

**Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmak;** organizasyon içerisinde, çalışanların başarılı olmaları ve Organizasyonunda başarıya ulaşması için fayda sağlayacak alışkanlıkların kişilere kabul ettirilerek uygulamalarını sağlamaktır.

Belirlenmiş iyi kurallar ve bunların çalışanlara kazandırılması işletmelerde verimliliği artırır ve iş hayatını daha kolay hale getirir.

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde kötü alışkanlıklarla mücadele vardır. İnsanların yanlış davranışları düzeltilmediği ve tekrarlandığı süre içerisinde kişide yerleşerek kötü alışkanlık olarak ortaya çıkar. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de işletmede çalışanların yanlış davranışları ile mücadele etmektir. Bu manada **yanlış davranışlarla mücadele;** disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek hayli zordur ve yöneticiyi iyi alışkanlıkları kazandırmaktan çok daha fazla meşgul eden bir iştir.

İnsanlar hayatları boyunca belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bu alışkanlıkların bir kısmı iyi alışkanlık olurken bir kısmı da istenmeyen ve düzen ve disiplini bozan kötü alışkanlıklar olabilir. İşte yönetici çalışma ortamını olumsuz etkileyen ve disiplini bozan bu kötü alışkanlıklar ile mücadele ederek onun yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

### **3. ORGANİZASYONLARDA DİSİPLİN**

#### **3.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri**

İnsanlar bir davranışı belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline getirirler. İnsanlarda davranışın alışkanlık haline getirilmesi, alışkanlığını terk etmesine göre nispeten daha kolay olabilmektedir.

İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranış ve alışkanlıkları yerleştirme zor bir iştir. Bu anlamda organizasyon için faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır.

**Disiplin,** çalışanların Organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelten faaliyetleri kapsar. Disiplin Organizasyonlarda bir düzen kurma faaliyetidir. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değil ve probleme, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur.

Bir başka tanıma göre **disiplin** iş görenin gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışlarının düzeltilmesini mümkün kılan bir eğitimidir. Kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi için disiplin, toplum hayatının her yönünde gerekli ve kaçınılmaz bir unsur olarak görülür.

İşletmelerde disiplinin temel amacı çalışanın işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. Çalışanlar işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplin faaliyeti ile karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık doğrudan doğruya çalışanın yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi, kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.

Disiplinin ikinci amacı yönetilen-yönetici arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturmak ve sürdürmektir. Yanlış uygulandığında disiplin düşük moral, kızgınlık ve yönetici-yönetilen kutuplaşması gibi problemlere yol açar. Bu gibi durumlarda çalışanların davranışlarındaki gelişmeler kısa ömürlü olacak ve yönetici çalışanı kısa zamanda tekrar disiplin etme ihtiyacı duyacaktır. Bu sebeple disiplin uygulamaları

yalnızca davranışı düzeltmekle kalmamalı, yönetici ile yönetilen ilişkilerinde ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmelidir.

Yönetim öncelikle duyarlı liderlik ve yapıcı bir disiplin ortamı oluşturarak, çalışandan hangi tür bir davranış beklediğine ve bunu nasıl başarmayı düşündüğüne karar vermelidir. Daha sonra organizasyonun her kademesinde ve her biriminde sağlıklı bir disiplin iklimi elde edilmeli ve tutarlı bir disiplin faaliyetine cevap verecek belirli bir disiplin süreci oluşturulması gerekir.

Ancak yönetilenlerle yönetenler arasında çıkar çatışması bulunduğundan veya çalışanların değişik tutum, beklenti ve davranışlara sahip olmalarından dolayı sağlıklı bir disiplin iklimi oluşturmak oldukça meşakkatli ve zor olmaktadır. Disiplini bozan davranışlara önce tolerans gösterilmeli, anlayışla karşılanmalı fakat sürekli tekrarlandığında ise gerekli tedbirler alınmalıdır.

İşletmenin başarılı olabilmesi, üyelerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket şekilleri çok önceden belirlenmiş tasarı ve politikalara uygun olmasına bağlıdır. İyi işletmeciliğin sağlanması, işletmenin çağdaş teknolojiye uygun olarak geliştirilmesi, işyerinde düzenli davranışların ve barışı sağlayacak ilkelerin geliştirilmesi ile mümkün olur.

İşletmelerde disiplinin sağlanmasında aşamalı bir disiplin modeli uygulanması yerinde olacaktır.

#### **Aşamalı disiplin politikasında süreç:**

1. Sözlü ikaz.
2. Tavsiyelerde bulunma.
3. Yazılı uyarı.
4. Dinleme.
5. Bekleme.
6. İşten çıkarma.
7. Nihai görüşme. Burada çalışana niçin işten çıkarıldığı açıklanır.

#### **3.2. Organizasyonlarda Cezalandırma**

Disiplin kavramı cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır. Disiplin bir alışkanlık ve bir sabır işidir. **Ceza ise**, uygunsuz bir davranışın meydana gelmesi sonucunda hoş olmayan bir durumun uygulanmasıdır. Yani **ceza**, uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım olarak ifade edilir. Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılmasıdır.

Cezalar sonuçları itibariyle pozitif ceza ve negatif ceza olarak ikiye ayrılarak incelenir. **Pozitif ceza**, ceza olarak fiziksel veya psikolojik açıdan acı veren olay ve durumların kullanılması olarak ifade edilir. Sözlü eleştiri, pozitif cezaya bir örnektir. **Negatif ceza ise**, istenilmeyen uygunsuz davranışın meydana gelmesi sonucunda yaptırımı olan, ceza alanı üzen ve onun bazı davranışlarını kısıtlayan bir ceza şeklidir. Bir ödül veya sorumluluğun geri alınması negatif cezaya örnektir.

Ceza vermekte asıl gaye, 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 yani 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 durumdadır. Bu şekilde ceza alan bir kişi kendine ve topluma olan saygısını kaybeder. Verilen cezalar insan hafızasından uzun süre silinemez sonuçlar bırakır, çalışanların moral düzeyini düşürücü etkiler yapar. Tüm bu açılardan ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arazi olmalıdır.

**İstikrarlı disiplin,** Organizasyonlarda ceza verme uygulamalarının disiplin sağlamada faydalı bir araç olmadığı ve ihtar etmek, para cezası vermek, yetki ve sorumluluk azaltmak disiplin oluşturmada arzu edilir durumlar ve etkili yöntemler olmadığı fikrini esas almaktadır. Cezalandırmak bir politika olmadığı gibi, çalışanların yanlış davranışlarına göz yummak da bir tolerans politikası olarak görülmemelidir.

**İstikrarlı disiplin anlayışında,** disiplin her zaman yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma değil; aksine, disiplin, doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme ve savunma ile ilgilidir.

#### **Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

İşletmede yöneticilerin astlarla ilişkileri, çalışanların üstlerle ilişkileri, organizasyonlarda disiplin ve grup çalışmaları çerçevesinde;

1. İşletmede yöneticinin astlarla ilişkileri nasıl olmalıdır? Tartışınız.
2. İşletmede çalışan personelin üstlerle ilişkileri nasıl olmalıdır? Tartışınız.
3. Bu işletmede disiplin sağlama nasıl olmalıdır? Tartışınız.

## ALTINCI BÖLÜM

### İŞLETMELERDE TEMEL TEKNİKLER-I

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Organizasyon yönetimi konusunda gündem oluşturan yeni gelişmeler kişi ve kurumlar açısından ‘sürekli gelişim’ zorunluluğunu gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede yeni global yönetim anlayışlarının; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi olarak beş temel unsur üzerine inşa edildiği görülmektedir. Bunlar:

**1. İnsan unsuru**, global yönetim anlayışlarında insanın kendisi ve onun yetenekleri ön plana 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 sentezi neticesinde; organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli geliştirilmesini, kalite kontrol çalışmalarının yapılması ve kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını hedefleyen yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

**3. Strateji unsuru**, özellikle 1990’ lı senelerden itibaren strateji kavramı ve buradan hareketle; organizasyonun gayelerine ulaşabilmesi için organizasyon içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, organize etme, uygulanmasını, koordinasyon ve kontrolünü ifade eden **Stratejik Yönetim** ismi verilen yeni yönetim anlayışının organizasyonlarda giderek önem kazandığı görülüyor.

**4. Sinerji unsuru**, aynı işi yapmak gayesiyle hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecan ile hareket etmesi ve bu iş birliği neticesinde artı faydaların ortaya çıkma heyecanına ve işbirliği ruhuna verilen isimdir.

**5. Bilgi unsuru** ise yeni yönetim felsefesi aynı zamanda “bilgi odaklı yönetim” olarak da isimlendirilir. **Bilgi odaklı yönetim**, dünyadaki en önemli yeni temel teknolojilerin (“bilgi teknolojisi” ve “jenerik (tanıtımlık) teknoloji” alanındaki yenilikler) organizasyonda kullanılmasını ifade eder.

Burada sıralanan bu unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni yönetim ve organizasyon teknikleri inceleniyor.

#### 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 işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, siyaset ve yöntemlerini ön planda tutar ve bunlara uygun davranır.

Karar verme, ulaşılmak istenen gaye, bu gayeye en verimli ulaştıracak araçlar, araç ve gayelerin uyumunun kontrolü, seçilen hareket şekli sonunda oluşacak istenmeyen sonuçların karşılaştırılması ve harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir iradenin belirtilmesi gibi faktörler yer alır. Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşip, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgileri mukayeseli olarak elde etmesi gerekir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Karar verme plan gibi geleceğe yönelik olmasından dolayı benzer, fakat aynı şey değildir. Aralarındaki temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve dolayısıyla karardan daha geniştir. Bu açıdan 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 gayeye ulaştıracak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekmektedir.

Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihnî 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 faaliyetinin özellikleri:

1. Karar süreci bir mesele çözme 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 aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevrenin mühim bir rolü vardır.

#### **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. Ekonomi Çevre.** Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki yeri, ithalat, ihracat siyasetleri ve muhtelif pazarlar işletmeleri etkiler.

**4. Kamu Çevre.** İşletmenin devlet kurumları ile olan ilişkilerini çevreleyen yapı olarak çevre etkenler içinde işletmeleri kurumsal olarak etkileyen en mühim etkenidir.

Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesidir. Kararlar gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında ve belirli zamanlarda verilir. Kararlarda karar vericiden başkalarını da ilgilendiriyor ve onların da menfaatlerini kapsıyorsa, bu sefer verdiği karara diğerlerinin katılıp katılmayacağını, kararın uygulanıp uygulanmayacağını ve objektif olmayı unutmamalıdır.

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 meselenin de varlığı şarttır. İşletmelerde bir mesele olmadan çözüm yolu aranmaz. **Sorun**, bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki boşluk) farktır. Problemin, ne olduğu ve boyutları ile ortaya konması ile karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiği zaman sorun ortaya çıkar. Böylece karar vermede meselenin yanlış değerlendirilmemesi gerekmektedir. İşletmede problemin ne olduğunu bilen yönetici meselenin özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

**2. Problem Doğuran Sebeplerin ve Durumların Belirlenmesi:** Meseleyi ortaya çıkaran konuyu inceledikten sonra meselenin ortaya çıkış sebebi incelenir. Yönetici, eğer bir mesele çıkış noktasında yakalayabilirse mesele büyümeden ve en az zararla kapatılabilir.

**3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması:** Problemin sebepleri tam olarak irdelenip ve mesele tam olarak anlaşıldıktan sonra çözümü için elde bulunan bilgilerin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekir. Meseleye çözüm yolu aranırken, seçenekleri iyi bir şekilde değerlendirilmeli ve önce meselenin kökten çözülmesi sağlanmalı daha sonra bu çözümün en az maliyetle yerine getirilmesi ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

**4. Kararın Uygulanması:** Problem bulunup, analizleri yapıldıktan sonra en mühim nokta kararın verilmesi ve kararın uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatifler çıkar, fakat bu alternatifler arasında sadece biri işletmenin menfaatlerine uygun ve en kesin çözüm olacaktır. 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 düşünmek durumundadır.

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

Kamu ve özel yönetimlerde, karar vermede önemli iki husus; karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili olabilecek diğer kişilerin görüşlerinin alınması ve alınan karar ile ilgili olarak yöneticinin sorumluluğudur. Karar vermeden önce konunun uzmanı olan birçok kişinin görüşü alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin mühim 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), kamu kurumlarında olduğu gibi özel işletmelerde de önemli bir konudur.

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. Özellikle kamu yönetiminde ve siyasette uzmanlarla istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlamanın rolü büyüktür. Yöneticilerin halka danışması ve yönetime katılımını sağlama kamununun adil bir şekilde yönetilmesini sağlar.

## **2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi**

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle standardizasyon ve kalite, iş hayatının önemli bir konusu haline gelerek 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 Avrupa Birliği ve ABD'dir. Bu bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkün olur.

Standardizasyon ve kalite olayı insanlık tarihi kadar eskidir. Bu sebeple bilgilerimiz dâhilinde 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 örnekliktir. Başka bir ifadeyle standart, 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. İhracat 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. Bu belge, 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 (Accreditation):** 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 (UME):** 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 (Calibration):** 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 (Metrology):** 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.

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle kalite, 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;** istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. **Kalite,** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü” dür (ISO 9000). İnsanın sağlık ve emniyeti, hayvan, bitki ve çevrenin korunması ve tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterleri dikkate alarak yapılan bir tarifle **kalite;** bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.

**Kalitenin diğer tanımları:**

1. Kalite tedbirdir: Mesele 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.
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 ilkinde doğru yapmak, uzun vadede hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.
9. Kalite değişkenlikle ters orantılıdır: Ürünün özelliklerinde değişkenlik azalırsa ürün kalitesi artar.

Kalite konusundaki gelişim “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor. Müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şey kalite olarak ifade edilmektedir. Kalite; bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygunluktur. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

<b>İş dünyasında yaşanan ve kaliteyi doğrudan ilgilendiren gelişmelerin dün ve bugün:</b>	
<b>DÜN</b>	<b>BUGÜN</b>
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”

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmele 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. Organizasyonların gelişiminde; olduğu gibi kalması, küçük yamalarla günü kurtarmak, başkalarını taklit etmek ve misyon ve vizyon oluşturmak ve bunu geliştirmek şeklinde temel dört seçenek bulunmaktadır.

Kalite boyutları kalitenin tanımlanmasında kullanılan unsurlar; işlevsellik, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, estetik, sağlamlık (dayanıklılık), servis yapılırlık 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.

İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Çağı 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 ve ekonomik olarak ve zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Diğer bir tarifile **toplam kalite yönetimi;** bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, bütün üyelerinin, katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla, uzun vadeli başarıyı hedefleyen, kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. **Toplam kalite yönetiminin gayesi;** 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 Kontrol:** 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 üretiyor oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir. TS-ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuzdur.

**Kalite güvence belgelerinin gayeleri;** 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 katlanır.

**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 olduğu bilinmektedir. 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, Günümüz rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için; ürün ve hizmetler geliştirilmelidir, maliyetler ve fiyatlar istikrarlı ve rekabetçi olarak düşmelidir, müşterilere cevap verme geliştirilmelidir ve müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

İşletmelerinin yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için bir mecburiyettir. Hatalı mal veya hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denilmektedir. 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 getirileri:**

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 gayeleri:**

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, işbirliğini 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 gayesi, 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 dünün 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 işbirliği 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 gayesi 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)'nin hazırladığı ve Türk Standardı haline dönüşen OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001 senesinde 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 kapsamaktadır. **Codex Alimentarius Komisyonu**: 1962'de düzenlenen FAO/WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulmuştur. CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretinin geliştirilmesi ve kolaylaştırılması ve ayrıca global geçerliliği olan standartların harmonizasyonunun gerekliliğinin anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılmaktadır.

#### **Codex Programının temel gayeleri:**

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 taslaklarının hazırlanmasında öncelikleri belirlemek ve çalışmaları başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulünden sonra 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 kümesi olarak; kurum yönetiminin sorumluluğundan, satın alma siyasetlerinden, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. ISO 9000 serisi standartları dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardı elemanlarını tek bir platform içerisinde birleştirmiştir. Bu seri kuruluşa, ihtiyacı veya istediği kadar ayrıntılı olacak şekilde hem kalite kontrolü hem de Kalite Güvencesini içine alan bir kalite sistemi kurması için yol gösterir. ISO 9000 standartları 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 standart ve kalitesi ile ilgili; CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

a. **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 Birliğinin 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 itibariyle 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 Tarifelerini 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.

### **Beslenme ve gıda güvenliği açısından milletlerarası boyutta aranan iki temel belge:**

**1. Helal Belgesi** (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, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi ise kanuni olmayan, gayrı 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. Tüketicie sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu ile ürünlerin kaynağında helal olmayan unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlamaktadır. TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturmaktadır.

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. 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 etmek üzere düzenlenen doküman.

**c. Helal Parti Malı Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından gıda ve kozmetik ürünleri kapsamında yürütülen Helal belgelendirme işlemleri neticesinde aynı ürün grubu içinde yer alan gıda veya kozmetik ürünleri için düzenlenen doküman.



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

**2. 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.

### 3. Değişim Yönetimi ve İnovasyon

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

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.

Dünyada her şey değişme ve gelişme süreci içinde bulunmaktadır. 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.

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 uyma 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 değişmelerin 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 teknolojiye 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 gayesi, 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 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. İşbirliği, 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.

İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, ferdi ilişkilerden başlayarak organizasyonda bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Gelişimin getirdiği meseleleri çözüme yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

**İnovasyon;** ilmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmalarıdır. Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor. İnovasyon, mevcut olan bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmektir. Yenileştirme ile mal veya hizmet ticarileştirebilmeli ve sunuma daha hazır hale getirilmelidir. Kendi içerisinde mal, hizmet, pazarlama ve yönetim inovasyonu olarak 4 farklı türü vardır.

**1. Mal İnovasyonu;** farklı ve yeni bir malı geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirme ve farklılaştırarak pazara sunulması sürecini ifade eder.

**2. Hizmet inovasyonu;** farklı ve yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirme ve farklılaştırarak müşteriye sunulan bir hizmeti ifade eder.

**3. Pazarlama İnovasyonu;** mal veya hizmetin değişik ve yeni tasarımlarla ambalajlanması veya farklı pazarlama stratejileri geliştirilip sunulmasına pazarlama inovasyonu ismi verilir.

**4. Yönetim İnovasyonu;** gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerinin organizasyonunda yenileşmenin uygulanmasını ifade eder.

Harvard İşletme Bölümü ‘nden Prof. Clayton Christensen bütün dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor: **Verimlilik inovasyonu**, daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşıyor ve dolaylı yönden müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor. **Destekleyici inovasyon**, mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmaları kapsar. **Yıkıcı inovasyon** (disrupti innovation) ise 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 şekliyle 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 iPhone 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 tanımlanır. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen ve görülmeyen 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, girişimcilikte de yeni akım, trend, 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 değişikliklere gitmelerine yol açtı ve bazılarının iflasına sebep oldu.

Yıkıcı inovasyonlar çağında, yarıştan kopmak istemeyen işletmeler inovasyon kültürünü benimseyip uygulamaları gerekiyor.

**İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim ise 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş gruba ayrılıyor.** Kronolojik olarak; her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 sene, endüstri 2.0, 70 sene, endüstri 3.0, 35 sene, endüstri 4.0 da 17,5 sene süreceği tespitiyle bu süre endüstri 4.0’ın temeli sayılabilecek uygulamaların ilk ortaya çıkış tarihi 2005 olarak görüldüğünden 2020 senelerinden itibaren

endüstri 5.0'la ilgili yapılan ilk çalışmaların başlayacağı tahmin ediliyor. **Endüstri 1.0:** Buhar, su, rüzgâr gibi tabii çevre unsurlarından bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde ediliyor. Bu buhar gücü lokomotif ulaşım ve taşımacılık alanında kullanıldı ve buharla çalışan makinelerle fabrikalar açıldı. Buhar gücünü elde edebilmek için de kömür gibi enerji kaynakları kullanıldı. **Endüstri 2.0:** Enerji kaynaklarından sağlanan enerji gücünü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi. **Endüstri 3.0:** 1970'li ve 1980'li senelerde bilgisayarların ve mikro elektroniğin üretime yaygın olarak katılımı sağlanmıştır. **Endüstri 4.0:** Temel olarak bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki olan yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyetli, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten ve yüksek güvenilirlikte çalışan donanımlar ve bu donanımları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; yeryüzündeki tüm cihazların birbiriyle bilgi ve veri alışverişi için kullanıldığı ve eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensör ve işleticilerle donatılmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretim sürecinde bu sistemlerin kullanılması ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek 'akıllı fabrikalar' dönemi başlayacak ve üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretim miktarı ve kalitesi artacaktır. 4. sanayi devrimi sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesine bağlı olarak meslekler de giderek daha farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanması gerekir. Artık zamanımızda, bir insanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 1 İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0. Yapay zekaya sahip robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor. Yapay zekâlı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online, buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran sistemler olarak uzaktan kontrol edilebilecektir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

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

#### **4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**

Global gelişmeler yönetimde değişik yeni yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları; gayelere 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:

**1. Gayelere (Sonuçlara) Göre Yönetim:** Kurumlarda gayelerin zaman içerisinde önem kazanmasından dolayı gayelere göre yönetim felsefesinin doğmasına sebep olmuştur. Bütün işletmelerin, kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik gibi belirli gayeleri vardır ve bu gayelere ulaşmaya çalışırlar. Gayeler, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir. **Gayelere göre yönetim (GGY)**, yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren yönetim tekniğidir. Organizasyonda üst ve astların gayelerini birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Gayelere göre yönetim, bir felsefeyi temsil etmekte, yönetime katılmaya imkân vermekte, bir planlama, kontrol ve bir performans değerlendirme aracı olma, personel geliştirmeye imkân verir ve yöneticilerine motivasyon sağlayan bir sistemdir. Peter Drucker tarafından 1950' li senelerde tanıtımı yapılan gayelere göre yönetim, bugün ABD' de yoğun bir şekilde kullanılan bir motivasyon yöntemi ve aracıdır.

#### **Gayelere göre yönetim programının temel aşamaları:**

1. Çalışma gruplarının oluşumu: Bu ekip, gruptaki her üyenin gayelerini 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, gayelere ulaşmak için gerekli faaliyet planını birlikte istişareli olarak oluştururlar.
4. Performans kriterinin belirlenmesi: Yönetici ve işçi birlikte, ulaşılabilecek 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 ulaşamamışsa, yönetici ve sorumlu diğer çalışanların katılımıyla bunun sebeplerini, eksikliklerinin nasıl giderilebileceğini birlikte tartışır; gerekirse gayeleri tekrar gözden geçirirler.

**2. Bilimsel Yönetim:** Organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesinde yönetici ve personelin gelişi güzel çalışma yerine ilmi tekniklere uygun birbirleri ile tutarlı, işbirliği içinde etkin ve verimli şekilde yürütülmesini ifade eder.

**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 türü olarak; yönetimin araya girmesini zorunlu kılan mesele yöneticiye bildirilecek, işe müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmeyecektir. Bu sistem; işbölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

**7. 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)

**8. 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.

**9. Mükemmellik Yaklaşımı:** 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.

**10. Yönetimde Sistem Yaklaşımı:** Sistem yaklaşımı olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçevede 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.

**11. 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.

### **5. Kendi Kendine Yönetim**

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutmasıdır. Kişinin, davranışlarını özdenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldırıp, bilhassa işletmelerde çalışan işçileri hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirerek, katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırmak, böylece daha verimli bir iş ortamıyla adil gelir bölüşümü sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır. **Kendi kendine yönetim**, bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesine denir.

Kendi kendine yönetimin temelinde kişilerin kendi davranışlarını kendilerinin kontrol etmesi vardır. Bu sebeple, yaşayan her insan değişik derecelerde bunu hayatında uygulamaktadır. Kişi böylece sosyal hayatta başkalarıyla birlikte yaşarken onlara zarar verecek hareketlerini kontrol altına alır.

Organizasyon bünyesinde çalışan insanlar kendi kendine yönetim vasıtası ile organizasyonun belirlediği kurallara göre sergilediği davranışı kendi hükümlerine göre değerlendirir. Bu manada organizasyon açısından kendi kendine yönetim; bir çalışanın, organizasyon yöneticilerince önceden belirlenen kurallara göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi olarak ifade edilir.

Günümüzün sosyo-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 ve bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Özdenetim sahibi olan 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 sürdürülebilmek 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.

Terminolojik ismi “Emosyon” olan duygunun, hareket anlamına gelen “motion” kelimesinden türemiştir. Duygu, insanı harekete geçiren ondan bir parçadır. 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, bilinç

işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum olarak ifade edilmektedir. **Duygu**, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon gibi birçok psikolojik alt sistemin hudutlarını aşan tepkilerdir. İnsanların sosyal hayatta başarısı için bu duyguların 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**; insan duygularının planlanması, organize edilmesi, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder. Duygu yönetimi ile insanın kendi duygularını yönetebilmesi ve bu sayede etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak yönetebilmesini sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde gaye; 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 iş ilişkilerinde, 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**; hayatın yoğun talepleri sonucunda ruhi ve fizikî açıdan enerjinin tükenişi olarak tanımlanabilir. Tükenmişliğin, duygusal ve fiziksel bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olarak üç temel boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu**; yaygın olarak insanların yüz yüze çalıştığı mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak ifade edilir.

Günlük hayatta insanın bulunduğu tüm ortamlarda verimliliğini etkileyen olaylardan birisi de öfke ve sinirdir. **Öfke kontrolü**, öfkeyi doğru ifade etme becerisi "öfke kontrolü" olarak isimlendirilir. 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 çıkarın duygular:**

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

Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatabilip, 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 dilemediği zaman kişi haklı iken haksız duruma düşebilir. Sinir ve tepkiler doğru şekilde kırıcı olmadan ifade edilmelidir. Bunun için de 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 aynıysa 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.

#### **6. Zaman Yönetimi**

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel (cihanşümul) bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir. ‘Vakit, nakittir’.

Profesyonelliğin gereği de zamanı akıllıca planlayarak etkin, verimli kullanmaktır. Çünkü zaman, “zaman pahalıdır” ve “vakit nakittir” sözleri ile de anlaşılacağı üzere ödünç alınamayan, tasarruf edilemeyen, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

Zaman yönetimi, gayelere ulaşmada bir kaynak olan zamanı; planlama, organizasyon, sevk ve idare, 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 yüklenilen 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 mühim 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 mühim olan verimliliği arttırmanın 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 çıktılarını bu faktörler toplamına oranı alındığında ulaşılır. Burada zaman faktörü ise birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür ve bunun için temel iş kapsamı 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. Diğer bir ifade ile **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 gayelerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini (yönetimin işlevlerini) zaman boyutunda düzenlemek gerekir. Bunlar:

**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; gayelere 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 gayesine yönelik bir işlevdir.

**3. Sevk ve İdare İşlevi ve Zaman:** Sevk ve idare, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun gayeye ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Sevk ve idare 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, gayeye 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 işbirliğinin 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 gayelere ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak bütün kaynaklarda yazarların ferdi tecrübelerine dayalı

### **Zamanı iyi yönetmenin usulleri:**

1. Zamandan ne beklediğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla mühim olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerin ne olduğunun belirlenmesi yol gösterici olacaktır.
4. Gayelere 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 mış 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.

### **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 olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumudur. Yani **stres**, kişinin baş etme yeteneğini aşan veya zorlayan bir durum algılandığında ortaya çıkan bir tepkidir.

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); ferdi ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insanlar üzerinde oluşturduğu kaygı ve tazyiklerdir. Teknolojinin yoğun kullanıldığı iş ortamı çalışanlar üzerinde baskıyı artırmaktadır.

**Stres yönetimi**; stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak gayesiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye denir. Stres, bilhassa son seneler içerisinde; 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. Bu sonuçlar stresinde yönetilmesi gereğini ortaya çıkarıyor.

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. Zihni (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, yaşanılan 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 strese 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 (hüsni 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 geçmek gerekir.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fizikî davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihni ve fizikî sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. **İş tatmini**, çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygu halini ifade eder. Yani **iş tatmini**, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde meydana getirdiği sonuçlardır.

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

**Çalışanların tatmini ile ilgili uygulamalar;** (1) iş güvencesi, (2) yüksek ücret, (3) kariyer planlaması, (4) teşvik primi, (5) çalışanları işletmeye ortak etme, (6) yönetime katılım, (7) bilgi paylaşımı, (8) vizyon oluşturma ve (9) performans değerlendirme gibi sıralanabilir

İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı iş gücü devir hızını artırmaktadır. İş tatmininin 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 çözülmekçe, 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. Organizasyonel sosyal destek

Organizasyon yöneticileri iş ortamından oluşan stresi azaltmak ve stresle başa çıkmak için bu stratejiler çerçevesinde uygun kararlar alarak uygulamaya koymalıdır.

#### **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 gayelerini 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 organizasyonun gayelerine ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı olarak ifade edilir. **Stratejik yönetim** ise bir organizasyonun gayelerine ulaşabilmesi için organizasyon içi ve organizasyon dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, organize etme, programın tatbiki, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim; kuruluş gayelerine 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 stratejistler denilen üst beyin takımı işletmenin belirlenen gayeleri doğrultusunda çevre analizini yaparak, işletme değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin üzerinde durarak 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 gayeleri 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 gayeleri ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. İşletmenin gayeleriyle 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. Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna mukabil, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

**Kriz yönetimi**, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi gayelerini kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

**Kriz**, işletme içi ve/veya dışı beklenmedik, tedbir almakta geç kalınan, reform gerektiren mesele ve tehditlerin, işletme karlılığını ve/veya sürekliliğini ciddi bir şekilde tehdit altına aldığı anda yöneticilerin durumun farkına varılmasıyla oluşan gerilim durumudur. Diğer bir tanımla **kriz**, bir organizasyonunun rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.

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.

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel sebepler; 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 halini ortaya çıkarmaktadır. Kriz öncesi kurumun ekonomik yapısının bağımsızlık sistemini güçlendirmek gerekir.

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
2. Hazırlanma
3. Önleme
4. Hasarı sınırlama
5. 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 oluşturmada ve bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Gaye ise yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün merteye hızlı toparlanmaktır. Yukarıdaki iki model arasında ise öğrenme dönemi olarak "**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**" düşünülebilen bu modeli çoğu kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin hepsinde başarısız olur, diğerleri ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı karnesini oluşturur.

#### **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 kısmak ve tasarrufa önem vermek.
8. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
9. Krizde, iflas etme korkusu değil, bu krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalı.

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.

#### **10. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi**

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm organizasyonların bilgiye büyük ihtiyacı bulunmaktadır.

Üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için değer ve güç olarak kabul edilen bilginin etkinliği ve verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri ifade eder.

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 seçkin kurumlarca ortaya atılan "T tipi yönetim ve yönetici" kavramı bu meseleye bir çözüm öneriyor. Bu yönetim yaklaşımının özünde "T" tipi bir yönetici var. 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 ve nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, olguları, mantıki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte bilgi düzeni olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile bilim, çevreyi anlama ve izah etme gayretleri olarak, evrenin bir bölümünü konu olarak seçen, deneysel yöntemlere ve gerçekliğe dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan düzenli bilgidir. 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 ve aklının kapsayabileceği gerçek ve kuralların tümüne verilen isimdir. **Bilgi**, çeşitli hissî yaşantıların mantıkça bir örnek düşünce dizgesine uydurulması için gösterilen çabalara verilen isim olarak ifade edilir.

**Bilimin temel özellikleri;** (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (3) nesnedir, (4) genelleycidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya vardır ve bu dünya araştırılabilir durumdadır, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

#### **Bilimin temel gayeleri:**

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 gayelerin özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışa bağlı gelişen algı (idrak) Türkiye’de iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise aynı bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata giriş seneleri olan 1990’lardan sonra bilgiyi nedret (kıt-nadir) kuralına tabi bir ürün olmaktan çıkardı ve ulaşımı maliyet ve zahmet gerektiren nadirlik faktörü bilgi için geçersiz hale geldi.

Bilim üretenler, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde ederek kendisine hizmet ettiriyor. Kapitalist bir anlayış ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemiyor. Bu güçler sihirli kelime “değişim” ile toplumları köklerinden, ahlâkî değer yargılarından uzaklaştırıp onlara hükmetmek istiyorlar.

**Bilgi teknolojileri;** bilginin üretimi, gelişimi ve yaygınlaşmasında yoğun olarak kullanılabilen; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve paylaşılması gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına imkân tanıyan teknolojilerdir. Sahip olunan bilgi teknolojileri, bilgi odaklı yönetim anlayışını da geliştirmektedir. **Bilgi odaklı yönetim**, dünyadaki en önemli yeni temel teknolojilerin (“bilgi teknolojisi” ve “jenerik (tanıtımlık) teknoloji” alanındaki yenilikler) organizasyonda kullanılmasını ifade eder.

Bilgi teknolojisi, elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar) ve iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini içine almaktadır. Jenerik teknolojilerin en önemli bileşenleri ise (1)yeni gelişmiş malzeme teknolojileri (2) biyoteknoloji ve gen mühendisliği (3) enerji teknolojileri vs.

#### **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 bilgilere denir. **Bilgi ise** öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile edinilen gerçekler olarak ifade edilen verilerin birtakım işlemlere tabi tutularak faydalı ve anlamlı şekle sokulmasıdır.

**2. Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği; ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, işletmenin rekabet durumu vb organizasyon stratejisi ve taktiklerdeki değişiklikler gibi konularda bilgilendirilmesine dayanan yaklaşımdır.

**3. Bilgi toplumu:** Sosyal gelişme çizgisinde sanayi toplumundan sonra gelinen, ekonomideki tüm ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, her türlü siyaset ve yeniliklerin bilim ve bilgiden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayanan bir toplum safhasıdır.

**4. Veri madenciliği:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir. Kuruma ait veri kaynaklarının kısa sürede analiz edilmesi ve kuruluşla ilgili stratejik kararlar alınmasını mümkün kılan 'Veri Madenciliği Çözümleri' de işte bu noktada işletmelere kılavuzluk ediyor.

**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 araçların yapılması veya üretilmesi için gerekli bilgi ve yetenektir. Mal ve hizmetlerin tasarımı, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümüne de teknoloji denilmektedir.

**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 bulundurulmasını ve bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesini ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır. **Geliştirme ise** temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.

**9. Bilgi işçisi (çalışanı):** İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten kişiyi ifade eder.

Bugün maalesef yoğun olarak bilim üretenler, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde ederek kendisine hizmet ettiriyor. Ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemiyor.

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 ölçekli rekabet edebilirlik düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılıdır. Bunun için ülkeler teknokentler kurmaya ağırlık vermektedirler.

Yeni bilgi ile teknolojik uygulamanın aynı çatı altında toplandığı Üniversite-Sanayi İş Birliği Modeli, ülkelerin teknoloji tabanlı kalkınmasına doğrudan etkileri ispatlanmış dünya çapında bir modeldir. Bu modelde araştırmalarla bilgiyi üreten üniversiteyi, bu bilgiyi uygulamaya aktaran sanayiye, verimli iş birliği platformu oluşması için gerekli destekleri sağlayan ve tedbirleri alan devleti kapsamaktadır. Teknoparklar (teknokentler) ise, bu üçlü iş birliğini aynı çatı altında buluşturmaktadır.

"İleri teknoloji", "AR-GE", "inovasyon", "rekabet", "müteşebbislik" gibi kavramlar 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 gayesi; 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.

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'ndaki tanıma göre, **TGB (Teknoloji Geliştirme Bölgesi)**, yüksek/ileri teknoloji kullanan veya yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü veya AR-GE merkezi veya enstitüsünün imkânlarından faydalanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri / geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü veya AR-GE merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı ifade eder.

Teknoloji geliştirme bölgelerine farklı ülkelerde, teknopark, teknokent, bilim parkı, araştırma parkı ve bilim kenti gibi farklı isimler verilmektedir. Türkiye 'de 4691 sayılı Kanun'da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanılmış olmakla birlikte, konunun tarafları arasında teknoloji ve parkın kısaltılmış şekli olan 'teknopark' kavramının kullanımı daha yaygındır.

**Teknokentlerin firmalara 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 işbirliği 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 işbirliği 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.

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 aktarılabilmektedir.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak yeni bir gerçek olarak dijital işletme ortaya çıkıyor. Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan **dijital işletmede süreç**; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımlar ile çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı günümüz işletmelerinde büyük önem arz etmektedir.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir. İşletmeler, dijital hizmetlerin gücünden faydalanarak yeni gelir kaynakları oluşturabilecek ve büyüme sağlayacak ve dijital platformun; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini 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 hâkimiyetinin arttığı zamanımızda ucuz ve kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurma açısından para veya fizikî gücün önemi azaltmaktadır.

### **11. Elektronik Dönüşüm ve Siber Güvenlik**

Çok yönlü gelişmeler sebebiyle işletmeler elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleşiyorlar.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltmakta ve dolayısıyla maliyetleri düşürmektedir. Dijital dönüşüm uzmanları vasıtası ile kurumların dijital dönüşümü, kurum hafızasını geliştirmekte ve böylece birçok alanda tasarruf sağlanmaktadır. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırması sebebiyle kuruluşlar maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük ölçekli yatırımlar yapmaktadırlar.

Sanayi 4.0 sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de giderek 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. Artık zamanımızda, bir insanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 1 İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0. Yapay zekalı

robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor. Yapay zekâlı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online, buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran sistemler olarak uzaktan kontrol edilebilecektir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakiplerine üstünlük sağlar ve varlığını devam ettirir. Dijital hizmetlerin gücü işletmelere yeni gelir kaynakları oluşturabilecek ve büyüme sağlayacaktır. Dijital platform; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yeniden şekillendirecektir.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel 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. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle bu alanın ahlâkî kodlar ile donatılması gerekir. Çünkü ahlâkî değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatına yıkıcı etki yapar.

**Bilgi teknolojileri;** bilginin üretimi, gelişimi ve yaygınlaşmasında kullanılabilen; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirerek bilgiler üretilmesi, bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve paylaşılması gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına imkân tanıyan teknolojilerdir.

Gelişen teknoloji iş dünyasına yeni meslekler kazandırıyor. Doğu 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, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Yapay zekâ, ülkeler arasında da ciddi bir rekabet alanı da oluşturuyor. ABD ve Çin, bu alana en çok yatırım yapan ülkeler olarak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Bu konuda çok sayıda ülke “milli yapay zekâ stratejilerini” açıklıyorlar. Farklı projelerle her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, aynı zamanda istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geldi. Yapay zekâ, global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor. Yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetlerinden işletmeler büyük oranda faydalanmaya çalışıyor.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale getirilmesi elektronik sistem üzerinden gerçekleştirerek iş gücünden, zaman ve mekândan önemli oranda tasarruf sağlanmaktadır.

Bilgi asrının itici gücü olan bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile birçok işlem artık, zamandan ve mekândan bağımsız gerçekleşmektedir. Kişilere ilişkin çeşitli veriler gelişen teknoloji vasıtasıyla farklı platformlarda kolaylıkla işlenebilmekte ve aktarılabilir. Bu verilerin işlenmesi kişiler ile ürün sunanlar bakımından bazı kolaylıklar ve avantajlar sağlarken, verilerin istismar riskini de getirmektedir. **Kişisel verilerin korunması hakkı**, özel hayatın gizliliği hakkının özel bir şekli olarak kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel hak ve hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi esnasında korumayı hedefler. Kayıt altına alınan, depolanan veya işlenen veriler, niteliklerine göre insan için kişisel veridir. Bu veriler verileri toplayan, işleyen ve saklayan kurum ve kuruluşlar açısından; “müşteri sırrı”, “ticari veri”, “ticari sır” ve “hasta sırrı” gibi korunması gereken diğer haklar ile iç içedir. Hassas veri niteliğindeki “sağlık verileri” konusunda yerel ve global tartışmalar devam etmektedir. Sağlık **verilerinin paylaşılması** ile tıp alanında elde edilecek gelişmeler öne ileri sürülürken diğer taraftan bu verilerin paylaşımının **kişilik haklarının** ihlali olduğu tartışılmaktadır.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanın tespiti; gelecek bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretilen bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı şekilde kurguluyorlar.

Siber saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir. İnternet üzerinden espionaj (gizli bilgi toplama operasyonu) ve istihbarat toplamaya yönelik ‘ücretsiz yazılım’ la perdelenmiş ve maskelenmiş saldırılara karşı savunma sürecinde; işletmenin sorvery (sunucular) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim sonucu nesnelere

interneti (IoT) siber saldırı, siber zorbalıkları ve troll saldırılarını artırmaktadır. Bu durum phishing ('password' (şifre) ve 'fishing' (balık avlamak) yemleme (oltalama) saldırıları ile kişi ve kuruluşları büyük zararlara uğratabileceklerdir. Bundan kurtulmak öncelikle, başkalarının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirmesi ve siber caydırıcılığını artırmak ile mümkündür. Ofansif (hücumu yatkın) grubun, defansif (savunmaya dayalı) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka 'Siber Olaylara Müdahale Ekibi'nin kurulup, yönetilmesi gerekir.

Siber saldırılar bazen simple (basit) ağlar yanında 'dipnet (maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet dünyası) ve 'dipweb' gibi ayrı bir network ağı üzerinden de gerçekleşebilmektedir. Ayrıca siber âlem üzerinden; elektro manyetik sinyaller vasıtası ile karşı saldırı yapılabilen ve insanlar etkilenebilmektedir. Yapay zekânın internet sitelerinde kullanıcının kimliğini tespit etmeye yarayan güvenlik duvarını açabildiği bir teknolojik gelişim, savunma sistemlerini daha önemli hale getiriyor.

İnternette, insana faydasız birçok bilgi, sanki ihtiyaç gibi sunulmakta ve bilgi kirliliği ile nazarlar dağıtılarak hakikat geri plana itilmektedir. Teknoloji, birtakım kolaylıklar sağlarken, birçok yönden büyük zararlar verebilmektedir. Gelişmiş bir bilgisayar olan telefonlar ile internet ve sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat anlayışı inşa ediliyor. Globalleşmenin getirdiği hayat tarzı; sosyal medya üzerinden kendini gösterme, kendini ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı hissetmesi ileri boyutta internete bağımlılığı getiriyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur". Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. Her şeye kısa sürede sahip olmak ve çok kazanıp çok harcamak isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük interneti daha çok kullanan gençler, online platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle, robotlaştırma temelinde, onları mankurtlaştırarak istedikleri işi yaptırabiliyorlar. Yalnız kalarak iç âlemini geliştirip, kendisi ile hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu durumların değişimi hemen anlayamadığı için zararları da büyük oluyor. Toplum ve insanların bu açıklarını yakalayan kötü niyetli gizli yapılar oluşturdukları profil kişiler üzerinden kişi, işletme veya ülke üzerine operasyonlar yapabiliyorlar. Bu işi yürüten yapılar bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmakta, aslında yanlış olan komplo teorisi değil 'Komplo Teorisyeni' olmaktadır.

Hayata katkı sağlamak; kötülerin, kötülüklerin azalması ve iyilerin ve iyiliklerin çoğalması için sosyal içerikli hizmet sunan organizasyonlara katılmak gerekir. Sosyal medyadaki bilgi kirliliği toplumun geleceğini karartıyor. Yalan ve yanlış haber ve bilgiler hızla yayılıyor; bundan mağdur, hakkı gasp olan insan ve kurumlar olabiliyor. Tüm bunları önlemek için siber âlemde ahlâkî kodları yeniden inşa etmek gerekir. Her bilgi ve habere şüphe ve endişe ile yaklaşım araştırıp, belirli kurumlara doğrulamak gerekir.

Savaşlar artık bilgi temelli ve dijital platformlarda gerçekleşiyor. Gelişmiş ülkelerin istihbarat birimleri İHA; (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel geliştirilmiş uygulamalara imkân sağlayan işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile de bilgi hafiyeliği yapılabilmektedir. Bilgiyi üreten ve elinde bulunduran, bunu bir silah gibi kullanmaktadır. Siber saldırılarla; uçaklar ve helikopterler düşürülebilir, belirli marka ve model otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemini kilitleyerek kaza yaptırılabilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla tüm akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebilir ve casusluk yapılabiliyor. Yapay ve arttırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresini oluşturduğu gelişim ile ülke ve işletmelerin kozmik odalarda sakladığı bilgilere ulaşıp, farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilerek haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanmaktadır. Siber saldırılar dijital ekonomi üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Devletler, halkını ve sistemini siber saldırılardan korumak için defansif (savunmaya dayalı) siber ordular kurarak caydırıcılıklarını artırmaya çalışıyorlar. Bazı ülkeler bunu daha da ileri taşıyarak bazı özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücumu dayalı) illegal (kanun dışı-meşru olmayan) siber ordular kuruyorlar. Çünkü klasik savaşla birlikte siber savaşlarda da büyük artışlar görülmektedir. Siber saldırılar ile işletmeler ve ülkelerin kurulu nizamları üzerinden kaoslar çıkarabilmektedirler.

Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel bir unsur da **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet bulunmasından dolayı bu bilişim sektörü ile ilgili siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bir bilgisayar ve bilgisayar ağı kullanılarak işlenen **siber suçlar** sürekli artmakta ve büyük bir mesele haline gelmektedir. **Siber suç;** kişilere, gruplara veya kurumlara yönelik, mağdurun onurunu zedelemeye veya mağdura fizikî veya zihnî olarak doğrudan veya dolaylı olarak zarar

verme suçu kastı ile İnternet (görüşme odaları, epostalar, ilan sayfaları ve gruplar) ve cep telefonu (SMS/MMS) gibi modern iletişim araçları kullanarak zarar verme hedefli saldırılardır.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidilmiştir. Türkiye’de Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile düzenlemeler yapılmış, 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. Dünyada siber suç beliren diğer ifadeler ise Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade edilmektedir.

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 daktilolarda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Siber güvenlik tedbirlerinin başarıya ulaşabilmesi için uyulması gereken 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 gayesiyle birden çok güvenlik tedbirinin koordineli olarak kullanılmasıdır. Derinlemesine savunma, saldırganların başarıya ulaşması ihtimalini en aza indirir. Saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da en azından saldırganın işini zorlaştıracak ve gayesine ulaşması için geçen süreyi artıracaktır.

Ülkeler ve işletmeler tüm bu saldırılardan korunmak, güvenliklerini sağlamak için büyük meblağlı ileri teknolojilere yatırım yapmaları gerekmektedir. Siber saldırıya maruz kalan ülke veya işletmelerin kendilerini savunma hakkına bağlı olarak karşılık verme hakları doğuyor. Elbette siber saldırılar ancak siber kalkanlar ile bertaraf edilir. Kendi yerli yazılım, donanım ve cihazlarını geliştirerek; dışarıdan erişimi, çevirim içi siber saldırıları engellemek ve caydırıcılıklarını arttırmak durumundadırlar.

Siber ortamda, kişi ve kurum bilgilerinin bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımına bağlı olarak büyük kısmı basılmamış dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal bir statü haline gelme eğilimi ile birlikte her kişi ve kurumun siber savunmada daha mahir olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu konuda global rakiplerle baş edebilmek için yeni nesle mutlaka kodlama yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitiminin verilmesi gerekir.

Gelinen noktada, güvenlik kameraları ile kişi ve nesne bazlı arama yapılarak elde edilen görsel kayıtlar teknoloji ile anlam kazandırılarak toplum güvenliğini sağlamada önemli bir gelişme sağlanmıştır.

## **12. Organizasyonlar Arası Kıyaslama**

Rekabetçi bir piyasa sisteminde kıyaslama (karşılaştırma, mukayese / benchmarkin) önemli bir konudur.

Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir. Kıyaslama (benchmarking), kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı sebeplerle kendi aralarında mukayese yaparlar.

### **Kıyaslamamanın 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 mükemmel 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 gayesiyle, kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan işletme içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır. Diğer bir tarifile



**Kıyaslama**, iş mükemmelliği elde etmek için, kuruluş yapısını, işleyiş ve performansını üstün global kuruluşlarla sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.

**Kıyaslamanın temel fayda ve gayeleri:**

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

Kıyaslama, faydaları açısından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından biridir.

**13. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi**

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

İktisadi ve sosyal gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişir. Sosyal ve iktisadi gelişme ve Batı medeniyetine ulaşma isteği, diğer toplumlar için bir hedeftir. İnsan hayatının devamı için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletlerde birbirine muhtaçtır. Ülkeler milli hedeflerine için diğer ülkelerle maddi ve manevi değer alış-verişinde bulunur. İnsanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı; marifet, sanat ve ittihatır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi farklılıklar insanların birbirini tanıması, sulh içerisinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanması için bir fırsattır. Dünya kaynakları tüm insanlığın müşterek servetidir, hiçbir güç bu kaynakları istediği gibi tasarrufta bulunup kullanamaz.

İnsanlık, geçmişten günümüze; ıskellik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu dönemlerde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle mecburi devirleri bir şekilde yaşamıştır.

Zihin gücü ile dünyayı imar, inşa ile ona yön ve şekil veren insanlık, içinde yaşadığı dünyadan da etkilenir. Asya medeniyeti **dine dayalı ve inançların** şekillendirdiği bir anlayışa, Batı medeniyeti ise **'Roma Hukuku ve Yunan Felsefesi'** ne dayanır. Sosyal, siyasi, ekonomik vaziyet ve üretim-tüketim sistemlerini de bu anlayış belirler. Batı felsefesinin sabit doğruları olmadığından geçmişin hepsini yanlış görür ve her doğruya şüphe ile yaklaşır. Her gün yeni doğrular arar ve bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir. Buna mukabil, çok kültürlü ve çok hukuklu bir tolerans (hoşgörü, müsamaha) kültürüne sahip Asya medeniyeti semavi dinler ve ahlâkî kaidelere dayanan, zamana göre değişmeyen mutlak doğruları vardır. Bunlar gelenek ve eğitimle gelecek nesillere aktarılır. Batı'yı insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan 1. Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren 2. Avrupa ayrıdır.

Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu ve anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatîyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, gelecek nesilleri iyi yetiştirmek, aidiyet, vefakarlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ile mümkündür.

İnsan ve topluma en az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Asya ve Avrupa medeniyetin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Bu manada Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur. Üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelişmiştir. Birincisi; klasik yoldur ve Avrupa'ya özgüdür, bu yapıya göre Avrupa'da toprak beyleri kendi denetimi altındaki toprağın sahibi olmaları sebebiyle buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi, Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur ve kapitalist üretim süreci bu yapı içerisinde meydana gelmiştir. Kapitalist ekonomik anlayış, sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eder. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumları Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda ve kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakka sahip olan kişi bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için Asya toplumlarında toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Mülkiyet

farklılığı sosyal ve psikolojik yapıları farklılaştırmış; Asya toplumları kamucu, yardımlaşmacı, Avrupa toplumları ise bireyci ve hayatı savaş gören anlayışındadır.

Asya toplumlarında toprağın devlete ait olması ile mülkiyet, miras yoluyla çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi olmamış. Avrupa, kapitalizmin gelişiminde miras hakkına sahip olmasıyla sermaye birikimini daha hızlı sağlamıştır. Kalkınmada temel sermayeye sahip Avrupa, gelişimini hızlı gerçekleştirdiği için diğer toplumların bu açığı kapatmaları da zor görünüyor. Ancak bu bir hedef olarak ortada durmaktadır. Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için gerek; fikri ve ekonomik altyapı ve işleyişi, gerekse toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzlukları fazla bir sistemdir. Asya toplumları; piyasa ekonomisinin fikri ve faaliyet temellerini, kural ve kurumlarını hem milli hem de milletlerarası boyutta etkin olarak kurup işletebilecek özellikleri yoktur. Bunlar, kalkınma ve refahlarını, kendi kültürlerine uygun sistem olan **Kanaat Ekonomisi** ile gerçekleştirebilirler.

Asya toplumu olan Osmanlı Devleti'nde ekonomide kabul edilen insan tipi "homo-İslamicus (İslami insan)", Avrupa toplumlarında ise "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Homo-İslamicus modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin temel ekonomik varsayımları ile "homo-economicus modelini esas alan kapitalist ekonomik sistemin temel varsayımları farklıdır.

### **Kanaat ekonomisinin temel varsayımları / Kapitalist ekonominin temel varsayımları:**

1. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar / Sınırlı kaynaklar ve sınırsız ihtiyaçlar.
2. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesi esas alınır / Kararlarda sadece kendi aklına güvenir.
3. Faizsizlik ilkesi / Faize dayalı piyasa.
4. Belirsizlik içeren ve haram sayılan faaliyetler yasaktır / Her türlü ekonomik faaliyet serbesti
5. Toplumculuk ve toplum menfaati esastır / Bireycilik ve şahsi menfaat.
6. İşbirliği ve yardımlaşmayı esas alır. / Rekabet ve mücadele vardır.
7. Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetir / Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetmez,
8. Her türlü faaliyette ahlâkî kaideleri esas alır. / Herhangi bir ahlâkî bağlayıcı düzenleme bulunmaz.
9. Hayatı bir bütün olarak esas alır / Hayatın ekonomik kısmını diğerlerinden ayırır.
10. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır / Kâğıt para ve sanal piyasaları esas alır.

Ekonomik sistemlerin bu temel varsayımları kıyaslandığında birbirinden farklılıkları daha iyi anlaşılacaktır. Kişisel olarak da kabul ettiği insan tipleri birbirinden farklılık arzeder.

**Homo-İslamicus (İslami insan)'ın temel özelliği;** inançlarına göre hayatına yöne verir, spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz, faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez, her faaliyetinde; başka insanları gözetir, çevreyi korur, helal olanı tercih eder, hayatı bir bütün olarak kabul eder, tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

**Kapitalist düşünce akımının belirlediği modelde homo economicus insanın temel özelliği** ise kendi menfaatini maximuma ulaştırmaya çalışır, rasyonelliği sadece kendi aklına göre belirler ve ona göre davranır, haz ve elem hesabı yapar ve faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi dikkate almaz, ekonomik hayatı ayırarak diğerlerinden bağımsız kabul eder, sistemi sermayeye dayandırır.

Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan ve kapitale (anamal-anapara) dayalı materyalist (maddeyi esas alan) bir ekonomik sistem olan kapitalizm sermayenin sistemidir. Diğer taraftan Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekelleri bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibariyle maddeci, materyalist olduğundan toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir.

Temel kaidelerini İslam Dini'nin esaslarından alan Asya toplumunun ekonomisi olan **Kanaat Ekonomisi** ise emeğe dayanır ve adaletle yürütülür. İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Kanaat ekonomisi kaynağından sistematiğe bağladığı temel özelliklere sahiptir.

### **Kanaat ekonomisinin temel özellikleri:**

1. İnsanı bir bütün olarak değerli kabul eder ve her faaliyeti insan merkezli yürütür
2. Mülkiyet hakkı ve faaliyet hürriyeti tanır
3. Piyasayı açık ve şeffaf kabul eder
4. Emeğe önem verir ve üretimi emeğe dayandırır
5. Tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımının önündeki engelleri kaldırır
6. Kamu faydasına olmayan faaliyetlere müdahale dışında, piyasanın işleyişini serbest bırakır.

7. Kâr hadlerine spekülasyon olmadığı sürece müdahale etmez
8. İnsanların aldatılmasına ve haksız kazanca müsaade etmez
9. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir
10. Kamu faydasına olan gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır
11. Hayatın her alanında olabilecek israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan uygulamaları kabul eder.
12. Değer ölçmede sağlam ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalı olan altın (mal para) para kullanılır.
13. Dünyadaki tüm değer ifade eden kaynakları tüm insanlığın ortak kaynağı görür ve sömürüyü engeller.
14. Tüm kaynakları miras değil, emanet görür ve kimseyi mahrum etmeyecek şekilde üretime dahil eder.
15. Diğer toplumlarla adil ticaret şartlarında ihracat ve ithalatını yürütür.

İslam'da sosyal güvenliği gerçekleştiren; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak (nezir), fidye, kefareet ve kurban gibi uyulması mecburi olan; nafile hayır, sadakalar, vakıflar, vasiyetler, eşyaların âriyeti, isar (başkasını, kendi nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hasen (faizsiz ödünç) gibi uyulması ihtiyari olan sosyal dayanışma müesseseleri ile insanların zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonomik yapının iyileşmesinde Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. Kanaat ekonomisi; üretim merkezli, kâr-zarar ortaklığına dayalı, riskin adil dağıtıldığı, faizin olmadığı, emeğin hakkını veren, israf etmeden, çevre ve tabii kaynakları insanlara emanet eden, bilinçle tüketilmesi gibi temel konularda teorik ve pratik kurallar vazeder.

Hükümdarın yetkilerinin anayasa ve seçimle gelen milletvekillerinin oluşturduğu meclis tarafından kısıtlandığı ve yasamanın hükümdar fermanı ile değil, parlamento ile yapıldığı yönetim şekli olan meşrutiyetin Avrupa'da ilk denemesi 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 olarak bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olarak bilinen Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam ediyor. 1876 senesinde II. Abdülhamid döneminde anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyet ilan ediliyor ve 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı sonrası II. Abdülhamid'in Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla 1878'de son buluyor. Anayasa 29 sene askıdan sonra 1908'de II. Meşrutiyetin ilanı ile devam eden süreç Sultan Vahdettin tarafından 1920'de Meclis-i Mebusan'ı tasfiyesine kadar devam ediyor.

İnsan hayatı gibi toplumların hayatında da zaman doğru bir çizgide ilerleyerek başlangıç ve sonu birbirinden uzaklaşmıyor; bir daire içinde sosyal ve ekonomik olarak bazen yükseliyor, bazen de geri kalıyor. Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Bu felsefeden hareketle 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, bunlar da zor zamanları getirir. Ümitsizliğe maruz insanlar "neme lazımcılık"la şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine tutarak müstemleke haline gelirler.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağinden oluşan zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaları sömürmek isteyen emperyalistler bunların modern akademik bilgileri ile kadim (eski) bilgilerini de elde ederek yeni sömürü teknikleri geliştirirler.

### **Kapitalistlerin sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasına ihtilaf sokmak,
2. Mezhep ve mezhep farklılıklarını kaşıma,
3. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak
4. Din ve inanç farklılıklarını kullanmak,
5. Ülkeleri aşırı borçlandırma,
6. Demokrasinin gelişmesini engellemek,
7. Gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek,
8. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik savaş yöntemleri geliştirmek,
9. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları oluşturmak.

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 coğrafyasını önemli kılan temel sebepler:**

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi ve manevi değerler alanında köprüdür.
2. Anadolu, İlk Çağ' dan günümüze kadar birçok uygarlığın merkezidir.
3. Anadolu hinterlandı, jeopolitik ve jeostratejik olarak büyük bir değer taşır.
4. Zengin hammadde ve enerjiye kaynaklık yapmaktadır.
5. Rusya'nın, Çarlık döneminde uyguladığı, Slav ırkını kendi hâkimiyeti altına alma siyaseti olan Panislavizm ile Akdeniz'e inme ideali vardır.
6. Çin'den başlayarak Anadolu ve Akdeniz aracılığıyla Avrupa'ya uzanan ünlü ticari İpek Yolu; doğudan batıya ve batıdan doğuya bilgi, fikir, din, kültür ve orduların akışı Anadolu üzerinden sağlanmıştır.
7. Hindistan'dan başlayıp İran Körfezi ve Irak üzerinden Suriye limanlarına, Kızıldeniz yoluyla Süveyş ve Akabe'ye, oradan kara yoluyla İskenderiye'ye ulaşan Baharat Yolu Anadolu'yu önemli kılmıştır.
8. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaad edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri Anadolu'dadır.
9. Anadolu topraklarını içine alan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u alarak, Bizans İmparatorluğu'na son verdiği günden beri yürürlükteki Yunanistan'ın Bizans'ı en parlak dönemini geri getirme ideolojisidir.
10. Anadolu coğrafyası üzerinde Ermenilerin Büyük Ermenistan hayalleri.
11. Avrupa'nın Malazgirt Zaferi (1071) ile Anadolu'yu vatan yapan Müslümanları buradan sürme idealleri.
12. Avrupa, Endülüs Emevi Devleti (756-1031/ Ben-i Ahmer Devleti: 1230-1492) gibi Anadolu'yu da tekrar elde etme idealleri.

Osmanlı Devleti, toprakları kolonileştiremediği 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 sınırimızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman dilimleri yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sosyal ve siyasi sebeplerle bu başarılarının devamını getirememişlerdir. Özellikle miladi 632-661 seneleri arasında İslâm âleminin yönetimini üstlenen Hulefa-i Raşidin dönemindeki mutlak hürriyet ve adalete dayanan anlayıştan 679 senesinde Yezid'in saltanata yönelmesi ve bunun zaman içinde yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Frenk illeti (hastalığı) olarak bilinen ırkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması bu bölgenin güç kaybına ve sömürgeci anlayışlara zemin hazırlamıştır.

Temsil gücü yüksek ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Osmanlı Devleti uhdesinde olması, bu coğrafyayı sömürmek isteyen ülkelerin her zaman hedefi olmuştur. Müteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemedikleri menfaatlerini yeni ve farklı iddialarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhep temelli teşkilatların kurulmasına öncülük ederek, bir nevi; idari olarak yıkılan Osmanlıyı halklar nezdinde de parçalayarak hedeflerine yürüyorlar. I. Dünya Savaşı sonrası haritalar üzerinden Ortadoğu'nun paylaşımı ile yaşanan olaylar bunu net gösteriyor.

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

Bor ve Toryum madenleri gibi geleceğin yeni nesil enerjisinin Anadolu'da keşfiyle bölge Büyük Ortadoğu Projesi gibi global operasyonlara maruz kalmıştır. Asya kıtası, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, bölgenin sürekli önemini artırmasına vesile olmuştur. Kapitalist homo-economicus tipi insan modelinin sürekli yeni kaynağa ihtiyacı var, bu ihtiyacı karşılayacak bölge de burasıdır. Dünyanın ilk merkezi ve kadim din ve medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud

(vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesinde otoriteler tüm sistemlerini seferber etmiş haldeler. Buna binaen, 1916'da Kut'ül Ammare kuşatmasıyla İngilizlerin, Osmanlı'nın 6. ordusu karşısında bozgun sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa arasında Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu haritasını çizmişlerdi. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır.

Akdeniz Bölgesi, 16. asır başlarında dünya ekonomisinin, bilimin, teknolojinin ve siyasi konuların merkezi ve Osmanlı Devleti'nin kontrolünde iken sonraları Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine doğru kaydı. Ve burada yeni bir sistem kuruldu ve insanlık ilk kez bu yeni sistemle her alanda karşı karşıya kaldı. Sürekli yayılan ve gelişen bu kapitalist ekonomik sistem Osmanlı Devleti hariç, dünyadaki bütün üretim ve tüketim kaynaklarının kontrolünü ele geçirdi ve hâkimiyetini kurdu. Osmanlı ekonomik yapısı içinde temel sektör olan ziraatta 17. asrın başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Ancak, kuraklık, sel, isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştu. Bilhassa hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18. asırdan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin üretimi önem kazanmış ve Avrupa'nın ziraat ürünü ihtiyacı artınca Osmanlı Devleti'nde **geçimlik** düzeyde üretimden **pazar ekonomisinin** ihtiyaçlarını karşılayacak bir üretim düzeyine gelmiştir.

Osmanlı Devleti'nde 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 emeği ve göz nuruna dayanan Sanayi kesimi esnaf birlikleri (Ahi) halinde teşkilatlanmıştı. Bu meyanda; 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 (debbağlık) yaygındı. Savaş araç ve gereçlerini üretmek için imalathaneler de kurulmuştu. Bu üretim önceleri ülke ihtiyaçlarını karşılarken, gelişmeler ve sanayileşme değişik sebeplerle 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. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar) aşırı genişlemiş olması. (Balta Limanı Ticaret Antlaşması (1838) ile başta İngiltere ve yabancılara serbest ticaret hakkı verilmesi.)
6. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancılara eline geçmesi.
7. 1854'te başlayan dış borçlanmanın artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye'nin kuruluşuyla devlete ait birçok gelirin yabancılara eline geçmesi.

Devlet desteği ile gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette her zaman avantajlıdır. Mevcut dünya düzeninde, devletlerarası hukuk ve kurallar zayıf ülkelerin aleyhine işletilmekte ve gücü elinde bulunduran ülkeler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi milletlerarası yapıların karar mekanizmalarında kendi lehine kararlar çıkarmaktadırlar. Böylece tüm insanlığın serveti olan zenginlik kaynakları belirli ellerde temerküz etmesiyle dünyada sosyal kargaşalar büyümektedir. Güç savaşları ve derin yapılar algı operasyonları, ört-bas medyası ile gerçekler örtülmekte ve insanlar doğru bilgilerden uzak tutulmaktadır. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplum kontrolünü sağlamak için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturmakta ve illegal teşkilatlar kurarak veya mevcutları azmettirerek isteklerine ulaşmaktalar. Dünyayı kollama ve kolaçan etme sürecinde, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek diledikleri coğrafyalarda istedikleri işi çıkarmaktalar. Yine, o insanları ellerine teknolojik veya fikri temelde sürekli yeni oyuncaklar vererek, onları sürekli uyutuyorlar.

Demokratik hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı devlet yönetimi olan **totaliter** anlayışta önem verilmeyen iktisadi ve sosyal hayat, **refah devleti** anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınmayı, sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören ve fertlere istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren devlet modeli olan **sosyal devlet** anlayışı yaygınlaşıyor. Devlet, sahip olduğu yetki ve imkânlarla, yabancı para cinsinden borçlanmayı yasaklayarak kur risklerine karşı kişileri korumaya alırken, globalleşme ile özel sektörün (işletmeler) ekonomik belirsizlikler sebebiyle döviz cinsinden borçlanmaları ve bunların kur risklerini iyi yönetmek için iyi bir gözetim imkânı kurarak zararı azaltacak tedbirler almalıdır.

Bir ülkedeki iktisadi faaliyetlerin ağırlığının sanayi kesimine kayması, yani millî gelir içinde sanayi kesiminin payının nispi olarak artışı sanayileşmeyi gösterir. Yine üretim sürecinde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantıkî bölümlere ayrılarak kütle üretimine geçilmesi de sanayileşmeyi ifade eder. İlimi ve teknolojik gelişim dünyayı bir köy haline getirerek ülkeler arası hızlı bilgi akışı, her yeni buluş ve gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı bir taraftan ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, diğer yandan da dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke yönetimleri ve organizasyonlar yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Bu manada 19. asır “**sanayi toplumu**”, 20. asır “**bilgi toplumu**”, 21. asır ise “**bilgi ötesi toplum**” olarak görülmektedir. Bu süreçte sermayenin kontrolü altına giren ulus devletler; sermayenin daha çok kazanç elde etmesini sağlayacak global ölçekte etki ajanlığı yapan insanlar aracılığı ile faaliyet alanlarını sürekli genişletmektedir.

Avrupa gelişiminde Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya’dan Avrupa’ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata üniversitelerini kurup, ilim ve fen ışıkları ile İslam medeniyetinden büyük oranda istifade etmiştir. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmıştır. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu kıtayı; Amerika’ya yerleşme ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Sanayileşme için gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek ve teknik eleman, ulaşım, müteşebbis, teknoloji ve pazarlama imkânlarına sahip olan Avrupa sanayide ilerlemiş, elde ettiği güç ile diğer kültür ve medeniyetleri mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

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

#### **Avrupa'nın sanayileşmesine etki eden faktörler:**

**1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması:** Orta Asya'dan batıya yönelen göç dalgası; 350-800 seneleri arasında birbirinin devamı 1. ve 2. dönemde Avrupa nüfusu arttı. Göç sonucu; (1) Avrupa’ya gelen kavimler yerlilerle kaynaşarak Avrupa milletlerini oluşturdu, (2) Roma İmparatorluğu, 395’de ikiye ayrıldı ve 476’da Batı Roma İmparatorluğu yıkıldı, (3) Feodal yönetim şekli 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 hareket olan **Reform**; Katolik kilisesinin siyaset ve dünya ile aşırı ilgisi sonucu zenginleşmesine tepki önce Almanya sonra Fransa, İngiltere ve Kuzey Avrupa ülkelerinde etkili olmuş ve Hristiyanlığın yeni ve büyük üç mezhebinden birisi olan Protestanlığın doğuşunu sağlamıştır.

**4. Coğrafi keşifler:** 15. ve 16. asırlarda; yeni coğrafi keşifler, insanlarda 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 sahip oluşu ve bu yola bağımlı olmadan ulaşabilecekleri yeni yollar aramaları, doğunun zenginliğini elde etme istekleri, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşiflerde Portekizli Bartelmi Diaz Afrika'nın en güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasko Dö Gama ise Hindistan’a ulaştı. İspanyol, Kristof Kolomb ulaştığı Amerika kıtasının yeni bir kıta olduğunu anlayamadı. Buranın Maya, Astek ve İnka gibi üç kadim medeniyete sahip yeni bir kıta olduğunu Amerika Vespucci bildi.

**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 Avrupa sermaye birikimini sağlamıştı. İlk İngiltere’de ortaya çıkan bu buluş Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya ve ardından dünyaya yayılmıştır.

**6. Fransız İhtilali:** (1789-1799) 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 alana yansması olan coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve sonucu merkantilizm dönemi başladı. Bu dönemde egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sanayinin gelişimi ile artan üretimin pazarlaması meselesi I.ve II. Dünya Savaşlarının sebeplerinden biri oldu. O zamanda yeni pazarlar bulmak belirli coğrafyalarda hâkimiyet kurmak ile mümkün idi. Sömürgeciliğin

başlangıcı, artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralarından değerli madenleri sanayileşmiş ülkelere getirme süreci olarak merkantilizmi gündeme getirdi. **Merkantilizm**, 17. asırda deniz aşırı ticaret yapan ülkelere; değerli madenleri ülkenin siyasi ve iktisadi gücünün kaynağı gören ve bu sebeple altın ve gümüş miktarını arttırmak için dış ticaret fazlası verilmesini ve aşırı devlet müdahalesini zorunlu gören iktisadi sistemdir.

**8. Yer altı kaynakları ve ulaşım imkânları:** Nüfusu yoğun olan kıtanın ihtiyaçları ve artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde Avrupa 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 gruba ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 sene, endüstri 2.0 70, endüstri 3.0, 35, endüstri 4.0, da 17,5 sene sürdüğü tespitiyle bu süre endüstri 4.0'ın temeli uygulamalar 2005'te görüldüğünden 2020 senelerinden itibaren endüstri 5.0'la ilgili yapılan ilk çalışmalar başlayacaktır.

Avrupa'da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım ve bölüşüm gibi meseleleri de peşinden getirirken, işveren ve işçi meseleleri olarak ortaya çıkan problemin artışıyla fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir antitez olan sosyalizm ortaya çıkıyor. **Kapitalizm**, özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı ve devlet yapılanmasını da liberal demokratik bir rejimi kurmaya ve kollamaya yönelirken, **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 dünya 1990'lara kadar ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşamıştır. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomilerin üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflaması ve sistemden sapmalar sonucu 1990'lar sonrası sistem temsilcisi Sovyet Rusya dağıldı ve ekonomide sistem değiştirerek kapitalizme geçti.

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 da avantaja dönüştürme fikrinin temeli 1800'lere dayanır. Avrupa Ekonomik Topluluğu; 1957' de imzalanan Roma Antlaşması'yla kuruldu. Bu ekonomik birlik peşinden siyasi birliği getirdi ve **AB** olarak organize oldu. Türkiye 1959'da bu topluluğun bir parçası olmak için başvuruda bulunsa da üyelik süreci, 'Ankara Anlaşması' (ortaklık anlaşması) çerçevesinde 1963'de müracaatını yaptı ve 1987'de tam üyeliğe başvurusuyla hız kazandı. 1999'da AB üyeleri tarafından aday olarak kabul edilen Türkiye, siyasî kriterleri (Kopenhag Kriterleri) demokrasi ve hukuk olan AB bir barış ve medeniyet projesine 2005'te tam üyelik için müzakerelerine başladı.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu üyesi olması dolayısıyla gelişmiş ülke sayılan Türkiye stratejik bağımsızlığı ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasiyi esas alan sağduyulu üslupla dış politikasını çeşitlendirerek birden fazla işbirliğine kapıları açık tutarak menfaatlerini korumalıdır. Kalkınması için AB ile ilişkilerini geliştirmek ve nihai olarak üyelik sürecini tamamlamalıdır. Sanayileşmesini Avrupa ile uyumlu hale getirmeye çalışan Türkiye en fazla dış ticareti AB ile yapmaktadır.

### **Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Karar verme nedir? Açıklayarak, karar verme sürecini sıralayınız.
2. Toplam kalite yönetimi ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.Kalite: 2.Toplam Kalite Yönetimi: 3.Helal Belgesi: 4.Koşer Belgesi:
3. Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarını, işletmeye sağlayacağı temel faydaları ve riskleri yazınız.
4. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği kavramalarını açıklayarak, değişim mühendisliğinin işletmeye sağlayacağı temel faydaları yazınız.
5. Gayelere göre yönetim nedir? Organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
6. Kendi kendine yönetim nedir? Açıklayarak, organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
7. Zamanı iyi yönetme becerisini açıklayarak, yönetimin işlevlerini zaman boyutu ile ilişkilendiriniz.
8. Stres ve e-stres nedir? Açıklayarak, stresle başa çıkma yöntemlerini yazınız.
9. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir? Açıklayarak, krizi fırsata çevirmenin temel yollarını yazınız.
10. Bilim ve bilgi kavramlarını açıklayarak, bilişim teknolojilerinin önemini tartışınız.
11. Organizasyonun siber güvenliğini sağlamak için neler yapılmalıdır?
12. Kıyaslama nedir? Açıklayarak, kıyaslamanın temel sebeplerini yazınız.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II**

#### **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 mesele çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alışveriş aracı olması sebebiyle başvurulan bir konudur. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı yönetim, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı ve eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu ve sıkıcı olabilir. İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Günümüzde, artan iş yoğunluğuna bağlı olarak toplantılar sürekli artma eğilimindedir.

Bilgileri paylaşmak, belirli meseleleri konuşmak, belirli iş ve aksiyon plânları hazırlamak, değerlendirmek ve yorumlamak gibi maksatlarla toplantılar gerçekleştirilir. Toplantının yapıma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler önemli derecede rol oynar ve toplantı usulleri ve verimliliği, bu faktörlerin tesiri altında şekillenir.

**Toplantı**, belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, görüş ve fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. **Toplantı yönetimi ise** belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, sevk ve idaresi, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

#### **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.

Meselelerin bütün yönleriyle analiz edilebilmesi için, katılımcıların farklı mizaç ve kişilik yapılarından olmasına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturma başkanının başlangıçta ortaya attığı düşünce ve bakış açısının, toplantıya damgasını vurmasına engel olunur. Bu şekilde düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunmuş olur. Verimli toplantılarda farklı kişiliklerin farklı ve tamamlayıcı özelliklerinden istifade edilir. Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamamıza yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkatimizi yoğunlaştırmamıza sebep olurlar.

Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturma başkanı veya lider de soğukkanlılıkla, objektif ve makul şekilde, yukarıdaki 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.

Maksatları bakımından bilgilendirme toplantıları problem çözme toplantıları, beyin fırtınası ve alternatif düşünme teknikleri gibi yeni düşünce ve seçenekler üretme toplantıları, strateji ve vizyon belirleme toplantıları, onay verme ve karar alma toplantıları, belli sektörlerin geleceğini öngörme toplantıları, aile meclisi, iş ve şirket, kamuoyu oluşturma toplantıları gibi muhtelif toplantı türleri vardır. Bu ayırım çok yerinde olmayabiliyor, bazen toplantılar bu türlerin birkaçını birden kapsayabiliyor. Toplantının konusu, katılımcı sayısı ve özellikleri, konuşmacının sayısı, tartışmanın süresi ve ne şekilde bilgi verileceği toplantı türünün belirlenmesini sağlayan hususlar olmaktadır.

#### **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

**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)

**Kurumlar arası toplantı türleri:**

**1. Kongre (Kurultay):** Milli veya milletlerarası düzeyde, en az 300 kişinin katıldığı, karşılıklı bilgi alışverişi ortamının yaratıldığı büyük çaplı toplantılardır. Kongre (Kurultay), bir kuruluşun, gündemindeki meseleleri, temel konuları konuşmak ve yeni kurullar seçmek üzere belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantı şeklindedir.

**2. Konferans:** Meslekî veya teknik (bilim, sanat, ekonomi vb.) 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, bu bilim dalında otorite ve yeteneği kabul edilen kişiler tarafından 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 konuştuğu ve dinleyicilere soru-cevap kısmının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır. Panel; seçilmiş bir konuşmacı grubu tarafından güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuların veya meselelerin herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı toplantıdır.

**5. Sempozyum:** Belirli bir konuyu aydınlatmak gayesiyle, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri ve konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır.

**6. Kolokyum:** Bilimsel konuları tartışmak üzere bilim insanı ve araştırmacıların biraraya gelerek, konunun bir bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışılması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı akademik toplantılardır. Sözlük manası, "bilimsel bir konunun veya siyasi, ekonomik, diplomatik meselelerin ele alındığı, tartışıldığı bilimsel toplantı" şeklindedir.

**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 ve iki taraf da en iyi şartları arar. Neticede ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunludur.

**10. Görüntülü Toplantı (Video-konferans):** İki veya daha fazla noktada bulunan insanların çeşitli elektronik cihazları kullanarak sesli ve görüntülü olarak, gerçek zamanlı haberleşme yöntemine denir.

Toplantının türüne bağlı olarak, iştirak edenler, toplantı mekânının özellikleri, ön hazırlık süresi ve gündem maddeleri değişir. Verimli 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. Üretim saati, insanî ihtiyaçları karşılama saati ve her bir gündem maddesinin yaklaşık ne kadar sürebileceği gibi hususlar dikkate alınır, bunlara %20 ilâve zaman da konarak toplantı süresi hesaplanır.

Toplantıların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için toplantının gayesi, kimlerin katılacağı, gündem, toplantı yapılacak yeri, zamanı, başkanı ve toplantıda kullanılacak materyallerin hazırlanması gerekir. Ayrıca kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yerinin özelliği, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturma 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 oturma başkanına yani toplantıyı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturma 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.

### **2. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Süreci**

Öğrenme insana özgü bir olay ve insan kendini öğrenme aracılığı ile geliştirebilir. Kişisel anlamda öğrenme bir ihtiyaç olarak karşısına çıkar.

Günümüz iş hayatı bilimsel ve onun harekete geçirdiği teknolojik gelişmeler ile sürekli değişmektedir, bu değişimi ancak sürekli öğrenme ihtiyacı içerisinde bulunmak ve bunu karşılamak ile yerine getirilebilir.

#### **Öğrenmenin birden çok tanımı yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları:**

**Öğrenme**, geniş anlamıyla davranışlarda meydana gelen kalıcı bir değişikliktir.

**Öğrenme**, bir davranış değişikliği meydana getirme sürecidir.

**Öğrenme**, alıştırma ve uygulamaların oldukça sürekli olan etkilerine verilen ad.

**Öğrenme**, belli bilgi, beceri ve anlayışlar edinme faaliyetidir.

**Öğrenme**, tepki ve davranışlarda her zaman veya bazı durumlarda yaşantıların oluşturduğu değişme olarak görülür.

**Öğrenme**, belli durumlar ve sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme yeteneği olarak da ifade edilir.

Davranış değişikliğini kalıcı haline getirmek eğitim ile gerçekleşir. **Eğitim**, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, gayeleri belirlenmiş planlı bir etkinliktir. Bu manada öğretim ile eğitim iç içedir.

İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi konumlara ulaşabilmek ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır.

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 etmelidir. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan bu süreç aile büyüklerinin çocuklarına verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenebilmekte okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temellerini oluşturmaktadır.

Öğrenme sürecinin nasıl geliştiğini ve bu süreçte rol oynayan temel faktörler ve kişide birikime yol açan faktörlere bakıldığında bunlardan ilkinin "Okuma" olduğu görülmektedir. Okuma alışkanlığının az veya hiç olmadığı kişiler ve toplumlar gelişmemektedir.

Öğrenmede kimi zaman ezbere, kimi zaman uygulamaya dayalı yöntemlerin harmanlanması, öğrenenin "Genelden özele, özelden genele" uygulamalarla sonuca ulaşma becerisini elde etmesi sağlanmalıdır. Öğrenici tez-antitez ve sentez yoluyla bilgiyi elde ederek ulaştığı veya hazır sentezlerden tez ve antitezi de ayırabilmelidir. Öğrenenlerde bu beceriyi geliştirmenin veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yegâne yolu pratik uygulamalar yapmaktır.

Öğrenme süreci bir gelişim sürecidir. Verilerin beş duyu; işitme, görme, tatma, dokunma ve koklama aracılığı ile beyne girişi öğrenmeyi başlatır. Veriler, ilgili ve ihtiyaçlar arasında yer alıyorsa, öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilir ve böylece öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırırken, şüphe ve karamsarlık öğrenmede bir engeldir.

Alışkanlıkların bir derece ilerisi reflekslerdir. Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline geliyor. Rutin tekrarların hayatı kolaylaştırdığını biliyoruz. Öğrenme süreçlerinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın refleks hale dönüşmesidir.

### **Öğrenme düzeyleri dört alt yeterlilik dereceleri ile gruplandırılır:**

**1. Bilinçsiz yetersizlik:** İnsanın bilmediğini bilmeyişidir. Öğrenmeye ihtiyaç hissedilmediği bir durumdur. Bilmediğini bilmemektir.

**2. Bilinçli yetersizlik:** Bilmediğinin farkında olmaktır. Öğrenmeye ihtiyaç hissedilme durumudur. İnsan isterse bu aşamadan sonra öğrenmeye başlar ve öğrenme gereklerini yerine getirirse öğrenebilir.

**3. Bilinçli yeterlilik:** Öğrenmenin ilk taze aşamasıdır. Öğrenilmiş, ama becerilerin tam oturmamışlık hali olarak görülür.

**4. Bilinçsiz yeterlilik:** İşin uzmanı olma aşamasıdır. Becerilerin reflekse dönüşmüş halidir.

Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrarlardan sonra refleks haline gelmesi güzel bir alışkanlıktır. Bazı istenmeyen refleksler de var ki, bunlara "tik" denir. Mesela, gıdıklanmadan rahatsız olan bazı kişilerin ısrarla üzerine gidilmesi ile argo sözler söylettirilmesi belirli bir süre sonra o insan her gıdıklama hareketine karşı istemeyerek argo sözleri sarf eder. Bu "tik" şeklindeki istenmeyen reflekslere sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir.

Refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zor ve hatta imkânsız derecede zor denilebilir. Bu anlamda öğrenme süreçlerinin en üstün noktası öğrenilen bir davranışın refleks haline dönüşmesidir. Refleks alışkanlıkların bir üst noktasıdır.

**Öğrenme teorileri,** öğrenmenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışan öğrenme teorileri günümüzde üretim, tüketim ve pazarlama uygulamalarının çoğuna temel oluşturmaktadır. Öğrenme konusunda; davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme olarak en önemli üç teorik yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç alan arasında çok sıkı bir ilişki olduğundan bunları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak imkânsızdır.

**1. Davranışçı Öğrenme Teorileri:** Bu teoride, gözlemlenebilir davranıştan hareket ederek davranış-çevre ilişkilerini, incelemiştir. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Davranışçı öğrenme teorilerinin geçmişi "**Şartlı Refleks**" veya diğer ismiyle "**Klasik Şartlanma**" ilkelerini geliştiren Rus fizyologu İvan Petroviç Pavlov'la başlar.

İnsanların birtakım zaaflarını ve zayıf yönlerinin güçlendirilmesi isteniyor ve iş hayatında başarılı ve enim adımlarla yürümesinin istendiğinde onu belirlenmiş bir vizyon doğrultusunda şartlandırmak gerekir. Burada vizyon geleceğe ilişkin benimsenen bir ideali ifade eder.

Klasik şartlanma teorisine göre, tüketiciler reklâm ve diğer uyarıcılar ile ürün veya marka arasında çağrışımı yaptıklarında ürün veya markayı tercih olayı gerçekleşebilmektedir.

**Modern davranışçı yaklaşımın** öncüsü olarak Burrhus Frederic Skinner "Edimsel Şartlanma" deneyleri ile öğrenme ilkeleri geliştirmiştir. **Edimsel şartlanma**, bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması olarak tanımlanabilir. Edimsel davranışta uyarıcıya gerek yoktur. Edimsel davranış sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o davranış tekrarlanır, hoşlanılmazsa tekrarlanmaz. Mesela; tüketici satın aldığı üründen tatmin sağlıyorsa ve sorununu çözüyorsa, ürünü tekrar satın alma ihtimali artacaktır.

**2. Bilişsel Öğrenme Teorileri:** Bu teorinin temelini bilinçsel yani zihni süreçler oluşturur ve öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir.

Davranışçı öğrenme teorileri öğrenmenin temelinde "**çağrışım ilkeleri**" yattığını öne sürerken, bilişsel öğrenme teorileri bu açıklamayı yetersiz bulmaktadırlar. **Bilişsel öğrenmeye göre**, öğrenmenin temelinde bilişsel yani zihnî süreçler ve yapılar yatar. Öğrenme süreci de bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Bilişsel teoride, kişi geçmiş tecrübesi, tecrübesi olmasa bile, düşünce yeteneği ile sorunu anlayabilecek ve çözüm yollarını öğrenebilecektir.

Bilişsel öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Davranışsal öğrenme ise, fertlerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir.

**3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri:** Duyuşsal öğrenme teorisi, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

### **3. 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.

Etkili konuşma için yapılması gereken asgari işler bulunmaktadır. Bunlardan ilki gürültü ve parazit olmamasına dikkat etmektir. Konuşmanın tamamı veya en azından ana hatları yazılmalı, konuşma sırasında zaman zaman metne bakılmalı ama yazılmış olan metin okunmamalıdır. Yazmak düşünceleri organize etmek açısından büyük fayda sağlar. Düşünceleri organize etme sürecinde konuyu belirlemek, açıklamak, destekleme ve delil getirme aşamaları izlenebilir.

Dinleyici topluluğunun sosyal ve kültürel yapısına uygun olan içeriğin seçilmesi gerekir. Dinleyicilerin 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 almaması gerekir.

Konuşma hazırlandıktan sonra, mümkünse küçük bir grup önünde yapılmalı, belirlenen hatalar giderilmeli ve dinleyicilerin yaptığı eleştiriler değerlendirilmelidir. Bunun için bir yöntem de kendini konuşurken hayal etmektir.

### **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 olmalıdır. Konuşurken konu gereksiz ayrıntılarla dağıtılmamalıdır,
5. Konuşma ilginç ve inandırıcı olmalıdır,
6. Konuşma çelişkili düşüncelerden uzak ve bilgi yanlışlığı olmamalıdır.
7. Konuşma, gerekliyse, örneklerle zenginleştirilip anlaşılır kılınmalıdır,
8. Konuşmada duygu ve düşünceler sürükleyici bir şekilde aktarılmalıdır.

### **Etkili konuşmanın teknikleri:**

**1. Konuşmaya erken başlamak.** Bir konuşma yapmak gerekiyorsa, daha sonra değil, hemen işe başlanmalıdır. Hazırlanmak için ne kadar çok zaman olursa, kişi kendinden o kadar emin olur.

**2. Dinleyicileri iyi tanımak.** Kime konuşacağı hakkında bulunabildiği kadar bilgi toplamak gerekir. Dinleyicilerin ortak özellikleri, eğitim 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 orijinallüğünüz sesiniz ve hitabınız olur.

**4. Basit ve sade olmak.** Kısa ve öz bilgi parçacıkları, dinleyicilerin söylenenleri daha kolay algılamalarını sağlar. Aşırı ayrıntı bütünü göstermede bir engel olabilir.

**5. Onlara bir fırsat sunmak.** Dinleyicilerinizin sorunlarına çözüm bulun; onların düşünce ve hareket şekillerini zorlayacak bir iddia öne sürün veya onlara yeni bir şey öğrenme fırsatı sunun. Konuşmanızı, sunduğunuz fırsatın çevresinde şekillendirin.

**6. Bir diyalog kurulmalı.** Yaptığınız işi “bir konuşma yazmak” şeklinde düşünmeyin. Bunu, sizinle dinleyiciniz arasında bir diyalog oluşturmak olarak değerlendirin.

**7. Dinleyiciyi konuşmanın içine almak.** Diyalog hissini oluşturmak için dinleyicinizle karşılıklı etkileşimde bulunun. Onlara soru sorun.

**8. Konuşmacının kendisini dinlemesi gerekir.** Konuşmanızın kulağa nasıl geldiği, nasıl okunduğundan daha önemlidir. Konuşmanızı göze değil, kulağa hitap edecek şekilde oluşturun.

**9. Prova yapmak:** Konuşmanızı mümkün olduğunca sık prova edin; sürekli tekrarlayın. Böylece, mükemmel bir sunum yapabilirsiniz.

**10. Eğlenceli hale getirmek.** Konuşmanızı oluşturma sürecinin kolay ve zahmetsiz geçmesine itina gösterin. Süreci eğlenceli kılarsanız, bu durum konuşmanıza da yansır ve etkin ve verimli bir sunum yapmış olursunuz!

Konuşmayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemli olanlar; sesin çıkışı, dinleyici, hazırlık, enerji, tarz ve akış olarak altı alt faktörde toparlanabilir:

**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. Bunlar:

1. Sesin işitilme düzeyi yani yükseklik
2. Sesin hız düzeyi
3. Sesin hoş ağız/tını düzeyi,
4. Sesin değişirlik/bükümlülük düzeyi,

Bazı insanların sesleri bir metre mesafeden bile zorlukla duyulabilmektedir. Böyle bir sesle yapılan konuşmanın anlaşılabilirliği son derece güçtür ve dinleyiciler dinlerken psikolojik gerginlik içerisine düşerler.

Ses dinleyiciler tarafından işitilebilecek kadar yüksek olmalıdır. Normal ses kalabalık kitlenin en uzağına ulaştırılacak kadar yüksek çıkmalıdır. Burada ancak yüksek sesin bağırma dönüşmemesine dikkat edilmesi gerekir. Bu anlamda eğer mikrofon kullanmıyorsa özellikle konuşma yapılan topluluğun büyüklüğüne dikkat edilmesi gerekir. Hemen yakınındaki bir dinleyiciye 20 metre uzaktaki insana konuşur gibi konuşuluyorsa sesin yüksekliği hatalı kullanılmış olur. Sesin yüksekliği salonun büyüklüğüne göre ayarlanmalıdır. Ancak sesi yükseltirken “bağırma” tonu oluşturmamak çok önemlidir.

**2. Dinleyici:** Konuşmaların dinleyen kişilerin seviyesinde olması gerekir. Hem konuşmacı anlatmak istediklerini anlatabilmeli ve hem de dinleyenler konuşmacının anlatmak istediğini anlayabilmelidirler. Konuşmanın yapılacağı ortam, anlatmada kullanılan malzemeler ve konuşmadaki ki zamanlama da etkili konuşmayı destekleyici faktörlerdir.

**3. Hazırlık:** Konuşmacı konuşmaya ne kadar hazır olursa, o kadar rahat konuşacak, heyecanını da yenebilecektir. Hazırlık konuşana güven verecek ve de kişinin kendisini güçlü hissetmeni sağlayacaktır.

**4. Enerji:** Konuşmacıdaki duygu, ses ve vücut enerjisi yansıtır. Duygu, dinleyicilere karşı beslenen hissi ifade eder. Ses ise konuşmacıda en önemli özelliği yansıtır. Sesi öyle bir ayarlamak gerekir ki, konuşma sonuna yetiştirilebilsin. Tonlamaların ve vurgularınız yerinde ve zamanında olması gerekir. Sözcükler arası geçişlerini mutlaka birbirleriyle bağlantılı olması gerekir. Duruma ve ortama uygun olarak sesin artırılıp ve azaltılması gerekir. Ancak bunları yaparken mutlaka doğal olmak ve yapmacık hareket ve seslerden sakınmak gerekir. Konuşma anında vücudun hali de önemlidir. Tüm gözlerin konuşmacı üzerinde olduğunda vücudun mesaj vermesi önemli hale geliyor. Konuşanın el-kol hareketleri, duruş şekli ve yeri, gözlerin hareketleri dinleyicinin gözetimi altında olduğunu unutmamak gerekir.

**5. Tarz ve yansıtma:** Tarz kişiye özel bir durumdur. Konuşmacının kendi tarzını şekillendirerek geliştirmesi mümkündür. Konuşmalarda biraz his ve heyecan konuşmanın etkisini artırır.

**6. Akış:** Konuşma rast gele değil belirli bir plan dâhilinde sürdürülmesi gerekir. Konuşmanın hızı, duraksama, bekleyiş veya gereksiz ara verme konuşmada önemlidir. Konular çok hızlı ardı ardına ve çok yavaş olmamalı insanların takip edebileceği ve algılayabileceği bir şekilde akış hızı ayarlanmalıdır.

#### **4. İş Görüşmesi**

İş hayatında, görüşmeyi iş arayan eleman açısından bir iş başvurusu olarak değerlendirmek, işe alan işveren açısından işe alma, personel seçme, terfi ve değerlendirme faaliyeti olarak görmek gerekir.

İş aramada, kişi seçmede ve çeşitli araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme veya mülakat; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişinin sorulara cevaplar verdiği amacı belirli bir söyleşidir.

Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Mülakat, bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir.

Personel seçme açısından mülakat, bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanmasında ve aynı zamanda adaya da gelecekte çalışacağı muhtemel işletme hakkında 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 gaye; raporlar, dokümanlar, istatistikî raporlar gibi somut veriler elde etmektir.

Görüşmelerde görüşmeci hem görüşme sırasında işbirliğini sağlamalı hem doğal olmalı hem de yargılamalardan kaçınmalı ve kendi fikirlerini görüşme süresince beyan etmemelidir. Görüşmecinin bir diğer rolü ise görüşme yapacağı kişi ile işbirliği yaparak onu sorulara ciddiyetle cevap verme konusunda, karşıdaki 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.

Görüşme türleri değişik kaynaklarda farklı şekillerde sıralanmaktadır. Burada daha genel ve kapsayıcı olması açısından aşağıdaki gibi sıralayarak açıklamak uygun görülmüştür:

**1. Kişisel görüşmeler;** görüşmeci ile cevaplayan yani görüşme yapılan kişi haricinde kimsenin görüşmede bulunmadığı türdedir. Kişiye özel bilgilere daha çok ferdi görüşmelerde ulaşılır. Ancak diğer taraftan ferdi görüşmelerde edinilmeyen bilgilere de grup görüşmelerinde ulaşılabilir. İş görüşmeleri kişisel görüşmeler içerisinde değerlendirilmektedir. Seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri yani mülakatları iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

**2. Grupla görüşmeler;** ortak bir problem çevresinde toplanmış, oluşan etkileşimle sorulara cevap verecek grupla yapılır. Görüşme esnasında görüşmeci de gruptaki kişilerin görüşmenin gayeninden uzaklaşmadan ilerlemesini sağlamak ve not almakla görevlidir. Grup içerisinde konuşulduğu için herkes birbirinin konu hakkındaki düşüncelerini öğrenir. Grupla görüşmenin sınırlılığı, grup içindeki birkaç kişinin fikirleriyle ters düşmek istememeleri veya grubun taraflı davranmasıyla geçerliliğini kaybedebilir.

**3. 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 katılıma göre yapılaşmış yani formal, yarı yapılaşmış yani yarı formal ve yapılaşmamış yani informal 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.

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,**

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:

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.

Görüşme 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 mutlaka izin alınması gerekir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

İş görüşmeleri konumuzun daha çok ağırlıklı bölümünü oluşturmaktadır. Görüşmeyi iş arayan eleman açısından bir iş başvurusu olarak değerlendirmek, işe alan işveren açısından işe alma, seçme, terfi ve değerlendirme faaliyeti olarak görmek gerekir.

Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen görüşme ve özellikle iş görüşmesi işveren açısından; işe girmek için başvuran kişiyi tanımak için yapılan karşılıklı görüşme olarak bilinir. Bu manada görüşme iki yönlü bir iletişim kurma tekniğidir.

Görüşme, işveren veya şirket yöneticileriyle işe başvuran adayın dakika süren bir oturumda adayın geçmişi, kişiliği, bilgi birikimi, akademik başarıları ve kariyer hedefleri gibi konuları gözden geçirdikleri toplantıdır. Mülakat süresi, başvuran aday sayısına ve kuruluşun işe alma veya görevlendirme politikasına bağlı olarak değişebilir. Mülakat, aynı zamanda başvuran adayın kuruluşun çalışma anlayışı, iş tanımındaki öncelikleri, yönetim politikası ve yöntemleri konusunda fikir edinmesini sağlar.

Seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri yani mülakatları iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

İşletme yönetiminde, işletmeye çalışan seçme, atama, terfi, yer değiştirme, görevlendirme gibi tüm eleman seçimleri görüşme yani mülakat yoluyla gerçekleşir. Bu konuda görüşme teknikleri öğrenilip uygulanırsa hem seçene hem de seçilene büyük kolaylık sağlar. Yöneticiler yönettiği insanlarla zaman zaman görüşmeler yapar. Bundan dolayı görüşme usullerini çalışanlarında yakından bilmesi gereken konular arasında olması gerekir.

İş bulmak ve çalışmak isteyenlerin ilk ve en önemli aşaması iş için işverenle yapılacak görüşmedir. İşe alınmada işveren üzerinde iyi bir izlenim bırakmaya bağlıdır.

**Görüşmenin planlanması süreci:**

**1. Hazırlama;** görüşmenin özel gayelerinin kararlaştırılması, yönteminin belirlenmesi, cevaplayıcı hakkında bilgilerin toparlanmasıdır.

**2. Düzenleme;** görüşme için uygun bir ortamın sağlanması, soruların hazırlanması, görüşmede yer alacak cevaplayıcı ve görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.

**3. Görüşmenin Yönetimi;** görüşmecinin karşısındakine saygılı olması ve dikkatle dinlemesi, görüşmecinin cevaplayıcıyı güdülemesidir.

**4. Kapanış;** görüşmecinin görüşmenin sonuna geldiğini bildirmesidir.

**5. Değerlendirme;** görüşmeci sıcağı sıcağına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceğinin iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında unutulmaması gerekir.

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 aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

1. Güvenilir ve dürüst
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. Ahlâki 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 toplamak gerekir. Bu konularda ne kadar bilgi sahibi olursa, bilgi ve beceriler istenilen iş arasında o kadar iyi bir bağlantı kurabilir ve işe uygunluk o kadar etkili bir şekilde kanıtlanabilir.

Görüşmeye gitmeden önce istenilen işte ücretin yaklaşık ne kadar olduğunu araştırmak; bu konuda sendikalar, meslek odaları veya benzer işlerde çalışan tanıdık insanlardan bilgi alınabilir.

İş başvurularında öncelikle başvuru formu doğru ve düzgün bir şekilde doldurmak için nüfus cüzdanı, özgeçmiş ve gerekli olabilecek diğer belgeler el altında bulundurulmalıdır. Bu belgeler genel olarak sırasıyla;

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,

Görüşmeye gitmeden önce temiz, rahat ve ağırbaşlı kıyafetler seçilmesi ve görüşmeye zamanından on veya onbeş dakika önce gidilmesi uygun olur.

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.

Mülakatı yapan kişi konuşurken onu dikkatlice dinlemek, sorulara tam cevap vermek, konuya bağlı kalmak ve konuyu dağıtmamak gerekir. Güçlü yönlerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak fırsatları yakalayabilmek için dikkatlice davranmak gerekir. Dürüst olmak, ancak olumsuz noktaların üzerinde fazla durmamak gerekir.

Görüşme süresince görüşmeyi yürüten kişinin sorularını doğru anlamaya ve soruya uygun, kısa ve çarpıcı cevaplar vermeye itina göstermek gerekir. Görüşme esnasında işverenin yöneltebileceği sorulara hazırlıklı olmak ve sorulabilecek şu tür soruların cevaplarını önceden hazırlamak gerekir:

### **1. Nasıl bir iş isteniyor?**

Kesin bir cevap vermekten kaçınmak, değişik ihtimalleri ve gerçekleri göz önünde bulundurmak gerekir. Böyle bir soruyu cevaplarken meslekle ilgili iş alanlarından, bilgi ve becerileri en uygun görevlerden bahsetmek doğru olur. **Mesela;** "Ben matematiksel konularda, muhasebe ve bilgilerin organize edilmesinde çok iyiyimdir. Edindiğim bilgiler muhasebe bölümü veya benzeri bir başka bölümde çok faydalı olabilir." denilebilir.

Verecek bu tür cevaplar işverenin kişinin bilgi ve becerilerine uygun bir iş vermesini kolaylaştırır.

### **2. Sebep 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.

Sadece 'Bir işe ihtiyacım var!' diyen bir aday olumlu bir izlenim bırakmaz.

### **3. Kişinin kendisinden bahsedilmesinin istenmesi**



Bu soru 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. Ancak verilecek bilgiler kısa, öz ve etkileyici olmalıdır. Bu dolayı işle ilgili olmayan konulardan mesela aileden, özel meraklardan kişiye sorulmadıkça söz etmemek gerekir.

#### **4. Güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun bilinmesinin istenmesi**

Kişinin bu soruyu 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. **Mesela;** Kalite konusunda titiz olmak, başkalarıyla değil ferdi çalışmaktan hoşlanmak, işin zamanında bitirilmesi konusunda sabırsız olmak gibi.

#### **6. Sizi sebep işe almalyım, bu işe başvuran birçok nitelikli kişi arasından sizi sebep tercih etmeliyim?**

Bu soruyu cevaplarırken iş ile ilgili belirgin özelliklerin öne çıkarılması gerekir ve bu işe girildiği takdirde işyerine sağlanacak faydalar biraz değişik bir dille tekrar özetlenmesi gerekir.

#### **7. Herhangi bir ağır hastalık veya sakatlık geçirildiğinin öğrenilmek istenmesi**

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.

#### **8. Burada ne kadar çalışmayı planlandığının öğrenmek istenmesi**

Bu sorunun 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 nedenle sürekli ve uzun vadeli bir iş aradığı, şartların kişi ve işveren için iyi olduğu sürece işte kalmayı istediği izlenimi verilmelidir.

#### **9. Son işten sebep ayrıldığının öğrenilmek istenmesi**

İşin aslı 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.

#### **10. Referansların neler olduğunun bilinmek istenmesi**

İş 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.

#### **11. Belirtilen bir durumda nasıl davranılacağıının öğrenmek istenmesi**

İşverenler bazen, iş arayanların bir problemi kavrama ve hemen çözüm üretme becerilerini yoklamak için böyle bir soru sorabilirler. Böyle sorulara kesin cevap vermekten kaçınmak gerekir.

Bu konuda çeşitli yollar denenebilir. 'Mesela; şöyle bir yol çözüm için uygun olabilir.' gibi esnek, olaya çok yönlü bakıldığını gösteren cevaplar verilebilir.

Görüşme bittikten sonra, işverene görüşme için kısa bir not ile teşekkür etmek gerekir. Bu notta yine kişi özelliklerini yeniden özetleyip, işe duyulan ilgi vurgulanabilir, görüşmede değinilen noktalara yeni bilgiler eklenebilir.

Görüşmeden sonra işveren iki-üç hafta ilişki kurmazsa işvereni arayıp durumu öğrenmek gerekir. Eğer iş başka birine verilmişse, daha sonra açılacak işler için başvurunun değerlendirilmesi istenebilir. Bu girişimden başarılı olunamamışsa, görüşmeyi gözden geçirmek, nelerin eksik ve yanlış olduğunu bulmak gerekir.

#### **İş görüşmelerinde işe girmek isteyen elemanlara çok sık sorulabilen sorular:**

1. Bana kendinizi anlatır mısınız?
2. Sizi sebep işe alalım? Bu işi yapabilecek diğer 17 kişiden sizin farkınız nedir?
3. Sebep bizim işletmemizi tercih ettiniz?
4. Bizden başka hangi firmalara, sektörlere başvuruda bulundunuz?
5. İşinizden sebep ayrılmak istiyorsunuz?
6. Hiç işten çıkarıldınız mı?
7. Ürünlerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Sebep bir iş bulmadan işinizden ayrıldınız?

9. Sebep çok iş değiştirdiniz?
10. Sizi işe alırsak bizimle ne kadar çalışacaksınız?
11. Eğitiminize devam etmek istiyor musunuz?
12. Hangi konuda yüksek lisans yapmayı düşünüyorsunuz?
13. Kariyerinize en başından başlasaydınız ne yapıyor olmak isterdiniz?
14. Mesleğinizde en çok neyi seviyorsunuz?
15. Mesleğinizde en sevmediğiniz şey nedir?
16. Kendi işinizi kurmak için hangi şartların oluşmasının gerekli olduğuna inanıyorsunuz?
17. Okulda en iyi olduğunuz dersler hangileriydi? En kötü olduğunuz dersler hangileriydi?
18. Okul hayatınız size hangi konularda faydalı oldu?
19. Ailede ne gibi sorumluluklar üstlendiniz?
20. Kariyer hedefiniz nedir?
21. En güçlü ve en zayıf olduğunuz konular nelerdir?
22. İftihar duyduğunuz kişilik özellikleriniz nelerdir?
23. Memnun olmadığınız kişilik özellikleriniz nelerdir?
24. Sizi hayatta en çok kim etkiledi?
25. Boş zamanlarınızda ne yaparsınız?
26. Son okuduğunuz 3 kitap hangileridir?
27. Gerçekleştirdiğiniz ve gerçekleştiremediğiniz hobileriniz nelerdir?
28. Hayattaki en büyük başarınız nedir?
29. Alanınızdaki gelişmeleri nasıl takip edersiniz?
30. Değişik karakterde insanlara nasıl davranırsınız?
31. Ne tür insanlara hiç sabır gösteremezsiniz?
32. Yalnız çalışmayı mı yoksa bir grubun üyesi olmayı mı istersiniz?
33. İnsanlarla ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?
34. Baskı ve stres altında inisiyatif kullanmanız gerekse nasıl davranırsınız?
35. İş hayatınızda verdiğiniz en zor karar neydi?
36. Hayatınızda en büyük hayal kırıklığını anlatın?
37. Bir bölüm yöneticisi olarak elemanlarınızı nasıl motive edersiniz?
38. Amiriniz haksız bir eleştiri yaparsa ne yaparsınız?
39. İçinde bulunacağınız iş ortamının nasıl olmasını istersiniz?
40. Gün içinde en verimli ve verimsiz olduğunuz saatler nelerdir?

İş hayatının vazgeçilmez bir parçası olan ve adayın 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 gayeye 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 problemleriyle 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 ilgili 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 yaptığınız 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 görünüyor,
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 sürdürürebilmelisiniz.

Stres mülakatları uygulayan kurumlardan birçoğu görüşme bitiminde, bu mülakatın sizin üzerinizde yanlış bir etki bırakmaması amacıyla niye bu yöntemi kullandıkları ile ilgili olarak sizi bilgilendirecektir. Böyle bir açıklama yapılmadıysa bile stres mülakatı yapıldığını mülakat bittikten sonra size karşı tavırları olumlu değişen mülakatçılardan rahatça anlayabilirsiniz.

Grup halinde mülakat yapan kuruluşlar için böyle bir stres mülakatını rahat geçirebilmenin diğer bir yolu önceden hazırlanmaktır. Mülakatınıza kimin veya kimlerin gireceğini ve mülakatçılardan hangisinin işe alım konusunda daha ağırlıklı olduğunu bilmek işe yarayacaktır. Böylece aday olarak tek bir kişi seçme şansınız doğar ve o kişiye odaklanarak ilginizi dağıtmamayı, gücünüzü sakın kalmak, soğukkanlı davranmak gibi daha önemli noktalara harcamayı ve vereceğiniz cevaplarda makul ve tutarlı olmayı sağlayabilir.

Stres mülakatı yapıldığını fark edildiği anda kendinizi kontrol altına alın, yavaşlamaya çalışın ve sakın halini muhafaza etmeye gayret göstermek gerekir. Kendini kontrol altında tutmak demek kesinlikle rol yapmak demek değildir, asla rol yapmayın, kendiniz olun. Bir iş toplantısında olduğunuzu düşünün ve sanki konuşma sırası size gelmiş gibi düşünün. Mülakatçılar bilerek ortamı germeye devam ederlerse daha da yavaşlayın, sakın, kibar, makul ve yumuşak konuşmaya gayret edin. Kendinize küçük bir rahatlama arası oluşturabilmek için avuç içleri yere bakacak şekilde ellerinizi üst üste koyun, üstteki elinize bakın, odada size doğru bakan insanları 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 sokulduysanız ve mülakatı yapan kişi sizi kimseyle tanıştırmıyorsa, ne kadar sosyal ve kibar olduğunuzu gösterin ve odadaki insanlara bir bir yaklaşın, ellerini sıkın ve isminizi söyleyip isimlerini öğrenin. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise kişinin elini sıkma şeklinizdir, önemli olan özgüven içerecek kadar sıkı ama kibarlığınızı koruyacak kadar yumuşak olmak gerekir.

**Bilinen tekniklere ilave olarak stres mülakatı yapan uzmanların adayın stresini arttırmak ve ortamı daha da germek için kullandığı bazı özel sorular vardır, bunlardan bazıları ise,**

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 unutmayarak 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 aslında her mülakat için geçerli olan şu durum kişinin aklından asla çıkmamalıdır, “Siz bu işi istiyordunuz, mülakata katılmak için değerli zamanınızı ayırdınız, bu da geçmeniz gereken yollardan sadece bir tanesi...”

**Kaynaklar:** [www.collegeview.com/career/interviewing/types\\_of/sample\\_stress.html](http://www.collegeview.com/career/interviewing/types_of/sample_stress.html) ’ ve [www.aumba-alumni.com/artstressquestions.htm](http://www.aumba-alumni.com/artstressquestions.htm) ’ dan faydalanılmıştır.

## **5. Organizasyonlarda Küçülme**

Küçülme, küçülerek organizasyonu iyileştirme ve bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur.

İş dünyasında büyüme olayı 1980’li senelere kadar işletmenin temel gayelerinden 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 ve iş ve süreçleri 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 bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır. **Küçülme**, organizasyonun performansını iyileştirme ve işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyona dair karardır.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olamadığından daha küçük birimler halinde organizasyona doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar buldukları pazarın yapısına göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdırlar.

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel olarak “ölçek” konusu işletmecilikte önemlidir. **Ölçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara “**ölçek ekonomileri**” etkileri denmektedir.

#### **Küçülmenin temel gayeleri:**

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. Haberleşmede 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 ve kâr gibi mühim 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.

#### **6. Sinerjik Yönetim**

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası işbirliğidir.

Sinerji, ahenk, kabiliyet ve işbirliği ile ortaya çıkan bir güç olma yanında stratejiyi belirleyen bir unsur olarak, organizasyonun yeni bir faaliyette başarılı olma kabiliyetinin ölçüsü olarak tanımlanır.

**Sinerji**, uyumlu ve eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç veya hareket olarak bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. Matematik formülü;  $1+1+1=4$  veya  $1+1=3$  olarak yazılabilir. Bir gaye ve hedef için işbirliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1)in yan yana gelerek yuzonbir (111) olması gibi bir gücü de gösterebilirler. Zincirin tek tek parçalarının taşımayacağı veya kaldıramayacağı yükü zincir bütün olarak yapabilmektedir. İşte bu güç “sinerji” dir. Anadolu kültüründe **İmece** (dayanışma, elbirliği) usulünde bu görülebilir. Aynı zamanda; “birlikten kuvvet doğar”, “el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar”, “bir elin nesi var, iki elin sesi var” ve “bir zincirin gücü, zincirin en zayıf halkası kadardır” özlü sözleri sinerjiyi idrakte oldukça faydalıdır.

#### **Sinerjiyi ortaya çıkartan 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 ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp ve önemi üzerinde durarak bunları; planlama, organize etme, sevk ve idare, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder. Sinerjik yönetim, organizasyonda tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin ortaya konmasını hedefler.

#### **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 mühim 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 girilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, yeni faaliyetin plânlanması 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 içinde yaşadıkları 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.

#### **7. Globalleşme**

Küresel (cihanşümul, global) ve küreselleşme (globalleşme-globalizm), milletlerarası ve beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır. Globalleşme faaliyetleri 1980'lerin başından beri; üretim, ulaşım ve haberleşme alanlarındaki gelişme ile birlikte yoğunluk ve hız kazanmıştır.

İnsanlığın gelişimi ile birlikte ortaya çıkardığı yeni vasıtalarla dünya geneli etkileşimini artırmaktadır. Bunun sonucunda 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;** malların, hizmetlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve kişilerin hızlı ve sürekli bir şekilde sınır ötesine akışı olarak tanımlanabilir. Globalleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, siyasî, kültürel ve çevre dengesi açılarından global bütünleşmenin (entegrasyon) ve dayanışmanın artmasını, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasını ifade eder. Global tanımı kapsamına, milletlerarası düzeyde artan coğrafi uzaklıklarla birlikte dil, para birimleri, kültürler, hukuki ve siyasi sistemler, kamu siyaset ve düzenlemelerine bağlı farklı temellere ve yapıya sahip yöneticiler ve çalışanların bulunduğu ve ekonomik gelişme düzeyleri ve iklimlerin farklı olabildiği farklılıklar da girmektedir.

Global tanımı kapsamına, milletlerarası düzeyde artan coğrafi uzaklıklarla birlikte dil, para birimleri, kültürler, hukuki ve siyasi sistemler, kamu siyasetleri ve düzenlemelerine bağlı olarak farklı temellere ve yapıya sahip yöneticiler ve çalışanların bulunduğu ve iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin farklı olabildiği farklılıklar da girmektedir.

Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum, kültür ve inançlarıyla birlikte onların beklentilerinin daha yakından tanınması, aralarındaki ilişkilerin gelişmesini sağlayan bir durumdur. Bu açıdan globalleşme, teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel birleşenlerden oluşan çok boyutlu bir olgu ve süreçtir. Bu aşamada, birbirinden uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği yerel oluşumların çok uzaklardaki olaylarla şekillendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması artmaktadır. Bu süreçte bazıları yerel kültürlerini koruyabilmek için gayret gösterirken, bazıları ise bu yapı dâhilinde güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Globalleşme düzeyi arttıkça, risk unsurları da global boyuta ulaşmaktadır.

#### **Global risk unsurları:**

1. Mali krizler,
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Enerji fiyatları hareketliliği
5. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
6. Terör saldırıları
7. Devletlerarası çatışmalar
8. Siber saldırılar
9. İnsan hakları ihlalleri

Globalleşme ile coğrafi veya kanuni engellerle kısıtlanmış, ticari faaliyetler daha pratik hâle gelmektedir. Ülkeler bir yandan kendilerinden geride kalmış ülkelere karşı globalleşmeyi kullanırken, diğer taraftan da kendilerine siyasi, iktisadi ve teknolojik alanlarda rakip olan ülkelere karşı iktisadi entegrasyonlar kurmaktadır. Bunun sonucunda globalleşen bir kültür, sosyal ve siyasi olarak bütünleşen ve homojenleşen bir dünyadır. Globalleşen dünya sisteminde; ülkeler arası ilişkiler dost ülke, düşman ülke ayırımından ziyade “metekabiliyet (karşılıklık)” esasıyla menfaatlere dayalı bir ilişki geliştirilme eğilimi ağır basmaktadır.

Globalleşme hareketi iki yönde gelişmektedir. Birincisi; 1990’lı senelerde 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.

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. Bu noktada; yaşanılan bölge, ülke ve dünya gerçekleri iyi anlaşıldığında olaylarla ilgili doğru değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmeler ışığında zamanımızda artık 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.

Sivil toplum organizasyonları globalleşmeyi, çevre hareketi, demokratikleşme ve insanileştirme gibi pozitif sosyal gayeleri sağlayacak kaldıraç olarak görürken, iş insanları için artan kâr ve güç stratejisi ve hükümetler için de çok sık olarak devlet gücünde artış sağlamanın yerine kullanılmaktadır. Globalleşme aynı zamanda; kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, yoğunluk ve artan melezleşmeyle birlikte heterojenlik veya homojenliği artıran bir süreç olarak da görülmektedir. Bir diğer yaklaşımla, globalleşme; kapitalist üretim şeklinin gerçek anlamıyla bir dünya sistemi haline gelmesi için atılan adımların tamamına kapitalistlerce verilen isim olarak ifade edilmektedir. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırırken, farklı renkleri ve farklılıkları da ortadan kaldırmaktadır.

Kendilerini “dünyanın efendileri” olarak ilan eden elit bir kesim, yenedünya düzeni altında tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya ekonomik sistemi (kapitalizm) ve buna uygun tek dünya tüketicisini kendine bağlamak istiyorlar. Bunun yolunu da globalleşmede görüyorlar. Ancak ideolojik sembollerin ve seremonilerin (kural, yöntem) sistemleri ayakta tutma işlevi ortadan kalkıyor. İnsanlık devletlerin sınırlarını aşıyor ve hemen her kişi kendi coğrafyasının sınırları dışına geçerek uluslararası vatandaş olabileme imkanına kavuşuyor. İnternet sanal olarak insanı bütün dünyaya bağlamasıyla bu imkanlar daha da gelişecek ve ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecektir. Artık devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlararası 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** (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık vermek) esası artık günümüzde özellikle sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Siyasi bağımsızlıklarını pekiştirecek ekonomik bağımsızlıkları açısından daha yerel kaynaklara yönelim ve stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler.

Globalleşmenin önem sırasına göre birçok sebebi bulunmaktadır.

### **Globalleşmenin temel sebepleri:**

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

İkinci Dünya Savaşı döneminde ideolojik temelde başlayan globalleşme; 1980’li senelerden itibaren ise dünya ticaretini serbestleştirmek gayesiyle ekonomik alana yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yenedünya düzeninde** kapitalist ekonomik sistemi öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmez unsuru kabul etmiş ve aynı zamanda finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketinin artmasını sağlamıştır. Diğer taraftan gelişimin getirdiği teknolojik ilerleme, bilgiyi gelişme ve kalkınmada önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu gelişimin ikinci bir ayağı da coğrafi olarak birbirine yakın olan ve aralarında dini, siyasi ve ekonomik ilişkiler bulunan ülkeler, mal, hizmet ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik ve rekabet güçlerini artırma ve bir arada sulh içinde yaşama gayesini taşımaktadır.

Globalleşme ile imkân dâhilindeki ticarî aktivitelerin sınırlarının genişlemesi; coğrafi, teknolojik veya kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, borç verme, borçlanma faaliyetleri, daha pratik hâle gelmektedir. Buradan hareketle; ülkeler bir yandan kendilerinden geride kalmış ülkelere karşı globalleşmeyi kullanırken, diğer taraftan da kendilerine siyasi, iktisadi, teknolojik vb. alanlarda rakip olan ülkelere karşı iktisadi entegrasyonlar oluşturmaktadırlar. Geline bu noktada, globalleşen bir kültür, sosyal ve siyasi olarak bütünleşen ve homojenleşen bir dünyadır. Globalleşen dünya sisteminde; ülkeler arası ilişkiler dost ülke, düşman ülke ayrımından ziyade “mütekabiliyet (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık vermek)” esasıyla menfaatlere dayalı bir ilişki geliştirilme eğilimi ağır basmaktadır.

Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980’lerin temel konusu iken 1990’lar sonrası bunlar yerine, 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. Günümüzde kabul edilen **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 da Dünya Ticaret Organizasyonu marifeti ile çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret muvazenesini (denge) bozmaktadır.

Korumacılığın (himaye) ileri boyutlara ulaşması ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını da getirebilmektedir. **Ticaret savaşları**, iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari tarifeler sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmaları ifade eder. Bunun ileri boyutu ithalat ve ihracata kısıtlama, engele, yasaklara ve yaptırımlara yol açabilir. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılık vermek olan mukabele-i bilmisile dönüşür. Bu da ülkeler arasındaki ticari ihtilafları ve sonrasında ticaret savaşlarını artırır.



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. Bu anlamda Türkiye'nin gönül coğrafyası olan Müslümanların yaşadığı alanın genişliği ve genç nüfusa sahip bulunması dış ticaret ve entegrasyonda önemli avantajlar sağlamaktadır. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu) üyesi olması dolayısıyla gelişmiş ülkeler içerisinde sayılan Türkiye'nin bu süreçte, stratejik bağımsızlığı ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasi olarak ifade edilen sağduyulu üslup ile dış politikasını çeşitlendirerek birden fazla işbirliğine kapıları açık tutması ve böylece menfaatlerini koruması gerekir.

**İşletmecilik açısından globalleşme**, herhangi bir ekonomik faaliyetin (satın alma, üretim, pazarlama ve muhasebe gibi) lokal (mahallî) özelliklere bakmadan dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları '**iç pazar**' ve '**dış pazar**' ayrımını ortadan kaldırarak yerini "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramlarına bırakmıştır. Ülkeler arası sınırların önemli bir oranda ortadan kalmasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye rahatça geçebilmekte, gümrük vergisi, kotalar, ambargolar, boykotlar ve damping gibi düzenlemeler artık pek fayda vermediği görülmektedir.

Mevcut dünyadaki hâkim ekonomik bir sistem olan kapitalizm içerisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri milletlerarası rekabete açık olmalarına bağlıdır. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek bir dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmek işletmeleri milletlerarası faaliyet yürütmeye zorlamaktadır.

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 ilgili sanayiler globalleşme için daha fazla potansiyel sunmaktadır. Elektronik aletler, yumuşak içecekler ve bilgisayar yazılımları gibi ürün kategorileri başarılı global standartlaştırma örnekleridir.

**2. Global müşteriler:** Müşteriler globalleştikçe, aldıkları ürünleri standartlaştırmak ve basitleştirmek isterler. Muhasebecilik, iletişim, bankacılık, sigortacılık, yönetim danışmanlığı gibi konular bu gruba dâhil edilebilir. Kişiler seyahatlerinde mal ve hizmet alırken global müşteri gibi hareket edilen seyahatle ilgili hizmetlerde, nesneden ziyade performans ve zaman faktörünün önemi temel nitelik olarak ortaya çıkar.

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

**4. Global ölçek ekonomileri:** Global ölçek ekonomileri, bir ülke piyasası, rakiplerin optimum (en uygun) ölçeğe ulaşmalarını sağlayacak kadar büyük olmadığı zaman uygulanır. Ölçek ekonomisi, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır.

**5. Uygun lojistik:** Düşük taşıma maliyetleri, fizikî ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırır. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada ürünlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkası olan **lojistik**, gelişmiş durumdadır.

**6. Enformasyon teknolojisi:** Enformasyona dayalı hizmetlerde, telekomünikasyon kanallarının artması ile büyük miktarda bilgiyi hızlı bir şekilde iletebilme sayesinde yeni piyasalara ulaşılmakta veya yeni piyasa oluşturulabilmektedir. Globalleşme faktörleri sadece kendi alanlarında işlev görürken, enformasyon teknolojisi tüm diğer faktörleri etkiler.

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

İşletmelerin kuruluş ve faaliyeti açısından milli ve global olması yönüyle farklı nitelikler gösterirler. **Milli işletme**, belirli bir ülke sınırları dâhilinde faaliyet göstermeye yoğunlaşan ve ona uygun bir yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletmeler** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsurmuş gibi kararlı bir şekilde hareket ederek aynı ürünü aynı yol ile her yerde pazarlar. Bunlar, farklı ülkelerde global ağlar içinde 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 ve buna bağlı olarak da global pazarlara girmek işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu 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.

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 modern ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısına da yansıtacak ve işletmeyi geleceğin şartlarına hazırlayarak, iç pazardaki rakiplerinden bir adım önde olacaktır. İşletmelerin 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 mühim avantajlar elde edeceklerdir. İşte bu avantajlar bir yerde işletmeleri dış pazarlara yöneltmektedir. Bilhassa, gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler, cirolarının ve kârlarının büyük bölümünü ülke dışındaki üretimlerinden 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 artıracaktır.

**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 artıracak 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 vardiyelerinin süresi artırılabilir. Böylece ortalama birim maliyetler azalmış ve ölçek ekonomisine ulaşılır.

**6. Rekabet gücünü arttırmak:** İhracat, bir işletme ve ülkenin rekabet gücünü artırır. İşletme 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 global pazara girilir.

**9. Ülkeye döviz girdisi sağlamak:** Devlet dış ödemeler dengesini sağlamada döviz ihtiyacını karşılamak için işletmeleri global pazara yönelmeye teşvik eder. İşletmeler vergi iadesi, istisnası, ihracatı teşvik kredisi, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı gibi teşvik imkânlarından faydalanmak için dış pazarlara yönelirler.

**10. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak:** Bilhassa gelişmekte olan ve geri kalmış ülkeler yabancı sermayeyi ülkelerine çekerek, kalkınmalarını hızlandırmak gayesiyle, dış yatırımcıları, yatırım yaptıkları takdirde, vergi ve diğer teşvik araçlarıyla teşvik edilmelidirler.

**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 işletme dışından kaynaklanabilir. İşletmeler, içinde buldukları ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki cezp edici olaylar sebebiyle, ya âtil kapasitelerini kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim yapmak üzere yeni yatırımlar yaparlar. Bunun için, 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, maliyetleri düşürme, standardizasyon ve faaliyetleri dağıtma gibi faydalar sağlar. ; işletme gayesi, 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 ve global ağ modeli 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.

Milletlerarası pazarlama, dış pazarlama, beynelmilel pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama olarak da ifade edilen **global pazarlama**, global müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, belirleyip bu ihtiyaçları rakiplerden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetleri arasında koordinasyonla elde edilen bilgiyi faaliyette bulunduğu ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. **Global pazarlama**, bir işletmenin dünyadaki müşterilerin ne istediklerini anlayıp, bulup, bu istekleri hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem de yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etme için girişilen işletme faaliyetleridir.

Global pazarlama ile bir işletmenin mal ve hizmetlerinin birden çok ülkedeki tüketiciye veya kullananlara akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanmaya çalışılır. Global pazarlama, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme sürecidir. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması düşünüldüğünde yeni pazarlar bulunur ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklâm ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşilebilir. Böylece muhtelif sebeplerle, global pazara girmek isteyen işletmeler, öncelikle global ticaret sistemini öğrenmeleri gerekmektedir.

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.

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.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Bu noktada 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 zorunluluğu 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.

## **8. 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 enerji gayeye uygun, ekonomik ve etkin olarak kullanılma 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, yapılanın 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 içtimaî başarılarda mutlaka bir başarı ahlâkı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlâkî değerlerden uzaktır. Eleştiriye açık, mukayese imkânı veren, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini 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 ve bunu başarı gibi lanse etmek doğru değildir. "Kaş yaparken, göz çıkarılmaz." Ziya Paşa "Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde" der. Başarı ego yükseltirken, başarısızlıklar fikir üretmeye yönelir. Başarı bir ihtiyaçtır, bu ihtiyacı karşılayan insanın performansı düşer.

Türkiye'de iletişimin dili kapalı ve dolaylıdır; "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla" gibi, ABD, toplumu ise iletişimde doğrudan ve açık dili kullanıyor. Bu şekliyle toplumların medeniyet tasavvurları, başarıya büyük etki yapabilmektedir. 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 gerçekleşir. Yakınmacı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakınıyor, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkezîyetçilik, 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, uyusukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarıcılık 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 olunduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan ve başarıyı olumsuz etkileyebilen bir durumdur.

**4. İhtiras:** Aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşan bir coşku olarak insanın başarısını olumsuz etkileyebilir.

**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 ve karşılanmayan beklentilere verilen normal ve insani bir duygu temelli davranıştır, insanı 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. Bunlar, 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 bedenî, hissî ve aklî olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık ve hissi şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usul ve yolunu bilmektir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır.

Başarılı olabilmenin sırları yahut şartları konusunda bugüne kadar pek çok şey söylenmiş ve yapılmıştır. 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, sakin 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. Aşırılıktan ve abartıdan uzak durmak,
9. Yola çıkanları, 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**” olmak üzere dört yönetici tipi bulunmakta ve bunların yönetilenler üzerindeki etkileri de değişmektedir. Aralarında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipinde; kurumda çalışanlara alınacak kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven ve işbirliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanması sonucu, çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Demokrat yönetici tiplerinin görev yaptığı iş yerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağlarının da çok sıkı olduğu söylenebilir. **Serbest ve babacan yönetici tipi;** görev yaptığı iş yerlerinde ise çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazarların görüşü olarak ifade edilmektedir. Serbest ve babacan tipi yöneticiler, çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasının ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesinin verim düşüklüğünde en önemli etken olduğu iddia ediliyor. Diğer bir yönetici tipi olan **sert yönetici de ise** yönetimindeki iş çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Korku ve endişenin hâkim olduğu bu tür çalışma hayatının olumsuzlukları ilerleyen zaman içinde ortaya çıkabilmektedir.

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) ve çevre etkisiyle davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir.

**Kişilik;** insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir. Kişilik, duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye münhasır özellikler ve eğilimlerdir. Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1’silinirse geriye bir şey kalmaz.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır ve güvenin temel esas olduğu 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) inançlar ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) toplam kalite yönetimi anlayışı olarak sıralanır.

Kendine güven, kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapıbiliyorsa 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:**

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 ile ilgili diğer bir sınıflandırma ise;**

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)
2. Yardımsever (Yardımcı)
3. Başarı Odaklı (Başarılı)
4. Bireysel (Traji-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 ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. T tipi insanlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibidir. Bunlar, kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdirler 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** ise T tipi insanların tam tersidir; bunlar bir 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 alırlar.

Günümüz dünyasında birçok mesele ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları işbirliği 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 bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akıllı 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 bulunanları bilmesi, kendinde olanların farkında olması ve bunları doğru değerlendirmesidir. Bir insanın fizikî özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, gaye 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.

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

**Algı**, duyu organlarından beyne ulaşan verilerin organize edilmesi, yorumlanması ve anlamlandırılması sürecidir. Kişiyeye ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrasında belirir. Algı, duyuların aldığı bilgileri yakalayan, işleyen ve aktif olarak anlam kazandıran bir kabiliyettir. Algı, anlayış, idrak ve akıl erdirmeye olarak, kişinin çevresiyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, gayeleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikler **algılamayı etkileyen etkenler**dir. Duyum ve algı arasındaki farklar ise 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. Algı, gerçektir, doğrudur ve olgudur.

**Algılama**; kişinin çevresindeki uyarıcıları seçme, organize etme ve yorumlama faaliyetidir. Algılama (farkındalık), çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir. Uyarıcı, duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişinin sahip olduğu özellikleri algılamaya etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Algılama** (idrak), kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi, idrak etmesidir. Ayrıca insan bu beş duyuya ilave olarak; (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 duyuya ait algılardan bahsetmek mümkündür.

**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 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 kopmasına ve fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştirilere açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüven ve bunun geliştirilmesi önemlidir. **Özgüven**, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir.

#### **Özgüven artırma usulleri:**

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

**Özgüven eksikliği**; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme gibi kavramlarla tanımlanabilir.

#### **Kişisel gelişim ile ilgili temel uygulamalar:**

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

### **Motive Eden Sözcükler**

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 bilersen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
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 mıkna-tısa 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. “Ahlâk konusunda en mühim 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. “İlerlelemek 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 yapanı 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 başarıımız 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 asaletimdendir, 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 yapmamız gerekip de yapmadığımız kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
54. "İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlâkları 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 kalbindir. 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. "Dünyada birçok kabiliyetli kişiler, küçük bir cesaret sahibi olmadıkları için kaybolurlar." Sydney Smith
61. "İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır." A. Toffler
62. "İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın." Şeyh Edebali
63. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar." Bacon
64. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir." Malcom S. Forbes
65. "Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir." Çin Atasözü
66. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir." Andre Gide
67. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur." Cicero
68. "Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur." V. Hugo
69. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." G. Gracian
70. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır." Balzac
71. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyüs

72. “İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır.” Rene Descartes

73. “İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer.” A. R. Wallece

74. “Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer.” Descartes

75. “Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz.” Enaca

76. “Avrupa medeniyeti üç yüz sene gibi kısa bir zaman diliminde insanlığın asırlarca geliştirdiği “26 medeniyetten 16’sını fiilen ortadan kaldırdı, 9’unu fosilleştirdi.” Toynbee

77. “Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız.” Abraham Lincoln

78. “Düşmanımı dost yaparak, onu yok ederim.” Abraham Lincoln

### **9. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri**

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.

Kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi kendi lehinde kullanır ve kendine hizmet ettirir. Bir bilimi, bir yapı veya sistemi kendi menfaati için başkaları aleyhine kullanabilir. Bu anlamda, kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak görmek doğru değildir.

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal ve kültürel yapısını doğrudan etkiler. Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular, hayat tarzları, algı ve yorumları da farklıdır. Günümüzde üç nesil birlikte yaşıyor. Sosyal, siyasî, ekonomik, demografik, psikolojik ve sosyolojik alanlarda farklılık gösteren üç ayrı nesil dünyaya adapte olmaya çalışıyor. Kuşaklar arası çatışma da bu noktalardan çıkıyor. İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsun, birbirini bilgi, 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 ve alfa kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

### **Demografi uzmanları tarafından genelde kabul gören nesil/yaş aralıkları aşağıdaki gibi;**

**1. Sessiz Kuşak / Gelenekselciler:** 1925-1945 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 seneleri 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. Bunların özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

### **Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:**

1. Tamir edici
2. Telafi edici
3. Arabulucu
4. Tasarrufa meyilli
5. Kanaatkâr
6. Geleceği düşünen

Ancak, onların bu çabalarının “çaresizlikten”, fakirlikten, cimrilikten ileri geldiğini düşünen 1965-2000 kuşağı olan “X” ve “Y” nesli, bu mesajı alamadı. “Z” kuşağı kullanıp atıcı, değiştirici, vazgeçmeye hazır, çabuk sıkılan neslin özeti olarak hayata girdiler. Bu sebeple; aşırı alıngan, aşırı hürriyetçi, kendisinin ne kadar verdiğini değil de ne kadar aldığını önemseyen ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümleyici değil sanal efelik ile onlardan farklı şekillerde kurtulmayı seçmektedirler. Bu sebeple önceki kuşak bunlar için “Nereden türedi bu nesil?” diyerek hayretini ifade etmek zorunda kalabiliyor.

**3. X Kuşağı:** 1965-1979 seneleri 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, müteşebbis ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. 68 kuşağı da bu nesilendir.

**X kuşağının temel özellikleri:**

1. Kurallara uyumlu
2. Aidiyet duygusu güçlü
3. Otoriteye saygılı
4. Sadık
5. Sabırlı ve çalışkan
6. Hayatı anlamlı bulan
7. Becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak)
8. Teknolojik olarak “usta” bir nesil
9. Değişime uyumlu bir nesil
10. Teknolojik gelişimin çoğuna şahitlik etmiş kuşaktır.

**4. Y Kuşağı:** 1980-2000 seneleri arasında doğan milenyum kuşağı, indigo çocuklar gibi isimlerle 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 içindedir. 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.

**Y kuşağının temel özellikleri:**

1. Otorite sevmiyor
2. Sorgulayan
3. Takım çalışmasına yatkın
4. Eleştiriye açık
5. Sabırsız
6. Hevesli ve girişimci
7. Özgüveni yüksek
8. Meydan okumayı seven
9. Aynı anda birden fazla iş yapmayı seven
10. Bireysel hürriyetlerine düşkün

**5. Z Kuşağı:** 2001-2010 senelerinde doğan kişileri kapsayan nesildir. Doğrudan teknoloji içinde doğan ve teknolojiyi tüm hayatının bir parçası gören, dünyayı mobil telefon ve sosyal medya ile bilen ve her an online/mobil yaşayan nesildir. Fütüristler (olumlu gelecek tasarımı yapanlar) iş hayatına yeni katılan Z kuşağı, robot veterinerliği, gen terapistleği ahlâkî hackerlık, duygu tasarımcılığı, sanal gerçeklik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklâm tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, rüya gerçekleştiricileri, yapay organ imalatçısı gibi meslekleri tasarlayacaklarını ifade ediyorlar. Teknolojinin insan hayatına yön vermesiyle birlikte bazı meslekler kaybolurken, daha önce olmayan bazı yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Bu meslekleri tasarlayan ve öncülük eden Z kuşağı, dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkanlar sunuyorlar. Bilgisayar ve internet hayatlarının vazgeçilmez parçası olduğu için, büyük kısmı meslek seçiminde tercihini bilgi sistemleri, yazılım ve elektronik mühendisliği alanlarından yana kullanıyor. Müteşebbisliği tercih edenlerde ise, bu alanlara ek olarak sağlık, gıda teknolojileri ve e-ticaret gibi alanlara yöneliyorlar. Girişimcilik ruhu Z kuşağının DNA’sında var olduğu söyleniyor. Gelişime açık iş hayatı; iş yerlerinin daha hür, iş birlikçi çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, adil ücret yönetimi siyaseti ve alternatif yan haklar sunması bekleniyor. Ailelerinin onlara farklı baktığı gerçeği üzerinde titremeleri özgüvenlerini oldukça yükseltir.

**Z kuşağının temel özellikleri:**

1. Milenyum kuşağı olan Z neslinin hızlı ve analitik düşünme yöntemleri üst düzeydedir
2. Bireyselliği öncelerler
3. Ekip çalışmalarına yatkın değiller
4. Kendilerine olan güvenleri yüksektir
5. Hürriyetlerine önem verirler
6. Bağımsızdırlar
7. Onlar için ‘mümkün olmayan hiçbir şey yok’ anlayışındadırlar
8. Aynı anda aktif bir şekilde pek çok işe dahil olabilen bir kapasite ile zekâları ve becerileri yüksektir
9. Fikirleri çabuk tüketen ve hızlı slogan üreten nesildir.
10. İnternet teknolojisi üzerine doğdular, oyuncak sevmiyorlar ve sosyal medya üzerinden sosyalleşiyorlar.

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 senesi ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025 senelerinde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 2010’dan sonra doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alpha / Alfa” ismini vermiştir. Alfa aynı zamanda yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelen kimse anlamında kullanılıyor. İbrenin Latin harflerinden Yunan alfabesine yönelmesi bu konuda bir dönüşümün göstergesidir. Alfa kuşağı, tamamen tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların ve çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanacak nesildir. Bu nesil, düşüncelerini hızlı şekilde paylaşma kabiliyet ve kolaylığı ile gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, tamamen online / mobil olan kuşaktır. Gelecekte, kendi kendine öğrenme ve düşünme manasında otodidaktizm ve bir konuda derinleşebilmek için ona odaklanma ve diğerlerini elemek anlamına gelen 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 hafızaları fazla şeyi tutmayan, az konuşan,
3. Sanal, robot ve hologram (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşılan, direkt temas yerine makinelerle iletişim kurmayı seçen,
4. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motorları, dijital veya robot asistanına müracaat eden,
5. Kendine odaklı, ferdi çalışmayı tercih eden, yaptıklarını hemen kişiselleştiren ve kolayca yayabilen, taahhüt altına girmeyen,
6. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi bir nesil oldukları için hataları bir tuşa basarak düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
7. Duyguları çok ve çabuk değişen, anında reaksiyon bekleyen, hemen takdir ve ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlış, çirkin hissetmekten hiç hoşlanmayan,
8. Bilgi ve mesajla fazla uyarılmış, dikkatleri, algıları ve yoğunlaşması sığ,
9. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğine düşünen,
10. Her türlü ailevi, meslekî, siyasi, askeri, statü ve benzeri ile bağlantılı otoriteyi reddeden,
11. Tabiat ve tabi gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
12. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken vb. aidiyet unsurlarını önemsemeyen, bilmeyen dünya vatandaşı olan,
13. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplık hali, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifadeye dönük olmalıdır. Toplum hayatı, farklı kuşakların birlikte yaşamasını mecbur kılıyor. Bu sebeple; her kuşak birbirlerinin birikim ve tecrübelerinden istifade ederek dengeli bir toplum hayatı kurmalı. Gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi iş başarısını getirir. Çünkü genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri,

tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür. Lakayt, çaba göstermeyen, sorumsuz, bir planı olmayan ve gayretsiz insan başarılı olamaz.

<b>Kuşakların yaş aralıkları, değerleri, teknolojileri ve iletişim araçları</b>				
<b>Bebek Patlaması Kuşağı (1946-964)</b>	<b>X Kuşağı (1965-1979)</b>	<b>Y Kuşağı (1980-2000)</b>	<b>Z Kuşağı (2001-2010)</b>	<b>Alfa Kuşağı (2011-)</b>
-Sadakat duyguları yüksek -İşkolik -Takım çalışmasına önem veren -Kanaatkâr -Rekabetçi -Teknolojiye uzak	-Sadakat duyguları değişken -Otoriteyi kabullenen -Topluma duyarlı -İş motivasyonu yüksek -Kanaatkâr -Teknolojiye ilgisi az	-Sadakat duyguları az -Otoriteye direnen -Hürriyete düşkün -Sık iş değiştiren -Bireyci -Teknoloji ile büyüyen	-Üretken -İşbirlikçi -Yenilikçi -Teknoloji ile doğan -Endüstri 4.0'ın gelişimini sağlayacak -Giyilebilir teknolojiler -Nesnelerin interneti	-Aynı anda birden fazla işle meşgul -Farklı kişisel uzmanlık alanları geliştiren -Görsellere yoğunlaşan -Hafızaları fazla şeyi tutmayan -Sanal, robot ve hologram arkadaşlarıyla daha iyi anlaşan -İhtiyaç anında arama motorları, dijital veya robot asistanına soran -Endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan

## 10. Organizasyonel Bağlılık

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkili bir şekilde çalışmasında, çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. **Organizasyonel davranış** biliminin konusu insan olan ve kurum içinde insan davranışlarını anlamak onu daha etkin ve başarılı kılmaya odaklı bir disiplindir. Bu disiplin kurum içinde çalışan kişi, grup davranışlarını ve bunu etkileyen faktörleri ilmi yöntemlerle inceler. Organizasyonel davranış, davranış bilimlerinin temel disiplinlerinden faydalanarak insan davranışları ve toplum yapısı üzerinde ilmi yöntemlerle araştırmalar yapar.

### Organizasyonel davranışın temel özellikleri:

1. Organizasyonel davranış ilmi yöntemleri kullanarak araştırmalar yapar
2. Kişi, grup ve organizasyonlar üzerine odaklanır.
3. Tabiatı gereği disiplinler arası bir yapıdadır.
4. Organizasyonun verimli bir şekilde çalışması ve kişinin başarısı üzerinde durur.

**Organizasyonel vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışı ifade eder. Bu davranış kalıplarının gelişmesinde organizasyon iklim ve kültürü önemli yer tutar.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyum sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynamaktadır.

**Organizasyon iklimi**, kurum içinde çalışanlar için olumlu bir hava oluşturma, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilme ve kuruma bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Organizasyon iklimi, kişinin hedeflerinin organizasyon amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, kurum kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi, kişinin kuruma olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevleri görür.

**Organizasyon iklimi**, işlerin yapıldığı ortam şartlarını yansıtan kurumun kişisel ve çevre özellikleriyle kurumdaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile organizasyon iklimi; ortak gayeli insanların bir araya gelip hedeflerine varmak için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak organizasyonel davranış kalıplarıyla kurum kültürünü ortaya çıkarıp, tüm faaliyetlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarını ifade eder. Organizasyon iklimi, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer

organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, kuruluşa hâkim olan, kurumun iç çevresinde kararlı, sürekli özelliğe sahip ve kurum fertlerinin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olmayan, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur. Bu sebeple, çalışan kişilerin kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklimin belirleyici bir etkisi vardır.

**Organizasyon kültürü ise**, kurumu topluma bağlayarak onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen önemli araçlardandır. Çalışanlar, organizasyon içinde oluşturulmuş olan organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar. **Organizasyon kültürü**, organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür. Bu kültür organizasyon üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar.

**Organizasyonel bağlılık**, kişinin organizasyona olan bağının gücünü ifade eden çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlanır. Organizasyonel bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir. Bu anlamda organizasyonel bağlılık; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

**Organizasyonel bağlılık üç faktörle karakterize edilen bir durumdur:**

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.

Organizasyonel 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 gayeleri ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek organizasyonel bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

**Organizasyonel bağlılığın bileşenleri:**

**1. Duygusal Bağlılık:** Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların organizasyonel 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 organizasyonel 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 de çalışanlar organizasyonda kalmaya devam etmektedirler. Günümüz kurumlarının başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu ve hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabule bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönüş teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırırken bu bağlılık organizasyonun itibarını da yükseltmektedir.

**İtibar**, bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eder. Kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısıdır. Ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik kelimeleri itibarın eş anlamlıdır.

Bir kişinin veya bir kurumun itibarı yalnızca o kişi veya kuruluşun yaptığı şeylere bağlı 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.

### **11. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi**

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

İktisadi ve sosyal gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişir. Sosyal ve iktisadi gelişme ve Batı medeniyetine ulaşma isteği, diğer toplumlar için bir hedeftir. İnsan hayatının devamı için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletlerde birbirine muhtaçtır. Ülkeler milli hedeflerine için diğer ülkelerle maddi ve manevi değer alış-verişinde bulunur. İnsanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı; marifet, sanat ve ittihatır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi farklılıklar insanların birbirini tanıması, sulh içerisinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanması için bir fırsattır. Dünya kaynakları tüm insanlığın müşterek servetidir, hiçbir güç bu kaynakları istediği gibi tasarrufta bulunup kullanamaz.

İnsanlık, geçmişten günümüze; ıskellik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu dönemlerde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle mecburi devirleri bir şekilde yaşamıştır.

Zihin gücü ile dünyayı imar, inşa ile ona yön ve şekil veren insanlık, içinde yaşadığı dünyadan da etkilenir. Asya medeniyeti **dine dayalı ve inançların** şekillendirdiği bir anlayışa, Batı medeniyeti ise **'Roma Hukuku ve Yunan Felsefesi'** ne dayanır. Sosyal, siyasi, ekonomik vaziyet ve üretim-tüketim sistemlerini de bu anlayış belirler. Batı felsefesinin sabit doğruları olmadığından geçmişin hepsini yanlış görür ve her doğruya şüphe ile yaklaşır. Her gün yeni doğrular arar ve bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir. Buna mukabil, çok kültürlü ve çok hukuklu bir tolerans (hoşgörü, müsamaha) kültürüne sahip Asya medeniyeti semavi dinler ve ahlâkî kaidelere dayanan, zamana göre değişmeyen mutlak doğruları vardır. Bunlar gelenek ve eğitimle gelecek nesillere aktarılır. Batı'yı insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan 1. Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren 2. Avrupa ayrıdır.

Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu ve anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatiniyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, gelecek nesilleri iyi yetiştirmek, aidiyet, vefakarlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ile mümkündür.

İnsan ve topluma en az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Karl Marx'ın **Asya tipi üretim tarzı** analizinde; üretimin gelişimi tüm topluluklar için 2 ana yoldan olur. Birincisi, Avrupa'ya münhasır klasik yol; toprak beyleri kendi kontrolündeki bölgede toprağın sahibi olmaları sebebiyle Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm denilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumları Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda ve kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakka sahip olan kişi bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için Asya toplumlarında toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Mülkiyet farklılığı sosyal ve psikolojik yapıları farklılaştırmış; Asya toplumları kamucu, yardımlaşmacı, Avrupa toplumları ise bireyci ve hayatı savaş gören anlayışındadır.

Asya toplumlarında toprağın devlete ait olması ile mülkiyet, miras yoluyla çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi olmamış. Avrupa, kapitalizmin gelişiminde miras hakkına sahip olmasıyla sermaye birikimini daha hızlı sağlamıştır. Kalkınmada temel sermayeye sahip Avrupa, gelişimini hızlı gerçekleştirdiği için diğer toplumların bu açığı kapatmaları da zor görünüyor. Ancak bu bir hedef olarak ortada durmaktadır. Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için gerek; fikri ve ekonomik altyapı ve işleyişi, gerekse toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzlukları fazla bir sistemdir. Asya toplumları; piyasa ekonomisinin fikri ve faaliyet temellerini, kural ve kurumlarını hem milli hem de milletlerarası boyutta etkin olarak kurup işletebilecek özellikleri yoktur. Bunlar, kalkınma ve refahlarını, kendi kültürlerine uygun sistem olan **Kanaat Ekonomisi** ile gerçekleştirebilirler.



Asya toplumu olan Osmanlı Devleti'nde ekonomide kabul edilen insan tipi "homo-İslamicus (İslami insan)", Avrupa toplumlarında ise "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Homo-İslamicus modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin temel ekonomik varsayımları ile "homo-economicus modelini esas alan kapitalist ekonomik sistemin temel varsayımları farklıdır.

**Kanaat ekonomisinin temel varsayımları / Kapitalist ekonominin temel varsayımları:**

1. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar / Sınırlı kaynaklar ve sınırsız ihtiyaçlar.
2. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesi esas alınır / Kararlarda sadece kendi aklına güvenir.
3. Faizsizlik ilkesi / Faize dayalı piyasa.
4. Belirsizlik içeren ve haram sayılan faaliyetler yasaktır / Her türlü ekonomik faaliyet serbestisi
5. Toplumculuk ve toplum menfaati esastır / Bireycilik ve şahsi menfaat.
6. İşbirliği ve yardımlaşmayı esas alır. / Rekabet ve mücadele vardır.
7. Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetir / Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetmez,
8. Her türlü faaliyette ahlâkî kaideleri esas alır. / Herhangi bir ahlâkî bağlayıcı düzenleme bulunmaz.
9. Hayatı bir bütün olarak esas alır / Hayatın ekonomik kısmını diğerlerinden ayırır.
10. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır / Kâğıt para ve sanal piyasaları esas alır.

Ekonomik sistemlerin bu temel varsayımları kıyaslandığında birbirinden farklılıkları daha iyi anlaşılacaktır. Kişisel olarak da kabul ettiği insan tipleri birbirinden farklılık arzeder.

**Homo-İslamicus (İslami insan)'ın temel özelliği;** inançlarına göre hayatına yöne verir, spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz, faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez, her faaliyetinde; başka insanları gözetir, çevreyi korur, helal olanı tercih eder, hayatı bir bütün olarak kabul eder, tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

**Kapitalist düşünce akımının belirlediği modelde homo economicus insanın temel özelliği** ise kendi menfaatini maximuma ulaştırmaya çalışır, rasyonelliği sadece kendi aklına göre belirler ve ona göre davranır, haz ve elem hesabı yapar ve faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi dikkate almaz, ekonomik hayati ayırarak diğerlerinden bağımsız kabul eder, sistemi sermayeye dayandırır.

Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan ve kapitale (anamal-anapara) dayalı materyalist (maddeyi esas alan) bir ekonomik sistem olan kapitalizm sermayenin sistemidir. Diğer taraftan Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibariyle maddeci, materyalist olduğundan toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir.

Temel kaidelerini İslam Dini'nin esaslarından alan Asya toplumunun ekonomisi olan **Kanaat Ekonomisi** ise emeğe dayanır ve adaletle yürütülür. İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Kanaat ekonomisi kaynağından sistematiğe bağladığı temel özelliklere sahiptir.

**Kanaat ekonomisinin temel özellikleri:**

1. İnsanı bir bütün olarak değerli kabul eder
2. Her faaliyeti insan merkezli yürütür
3. Mülkiyet hakkı ve faaliyet hürriyeti tanır
4. Piyasayı açık ve şeffaf kabul eder
5. Emeğe önem verir ve üretimi emeğe dayandırır
6. Tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımının önündeki engelleri kaldırır
7. Kamu faydasına olmayan faaliyetlere müdahale dışında, piyasanın işleyişini serbest bırakır.
8. Kâr hadlerine spekülasyon olmadığı sürece müdahale etmez
9. İnsanların aldatılmasına ve haksız kazanca müsaade etmez
10. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir
11. Kamu faydasına olan gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır
12. Hayatın her alanında olabilecek israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan uygulamaları kabul eder.
13. Değer ölçmede sağlam ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalı olan altın (mal para) para kullanılır.
14. Dünyadaki tüm değer ifade eden kaynakları tüm insanlığın ortak kaynağı görür ve sömürüyü engeller.

15. Tüm kaynakları miras değil, emanet görür ve kimseyi mahrum etmeyecek şekilde üretime dahil eder.

16. Diğer toplumlarla adil ticaret şartlarında ihracat ve ithalatını yürütür.

İslam'da sosyal güvenliği gerçekleştiren; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak (nezir), fidye, kefareet ve kurban gibi uyulması mecburi olan; nafile hayır, sadakalar, vakıflar, vasiyetler, eşyaların âriyeti, isar (başkasını, kendi nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hasen (faizsiz ödünç) gibi uyulması ihtiyari olan sosyal dayanışma müesseseleri ile insanların zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonomik yapının iyileşmesinde Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. Kanaat ekonomisi; üretim merkezli, kâr-zarar ortaklığına dayalı, riskin adil dağıtıldığı, faizin olmadığı, emeğin hakkını veren, israf etmeden, çevre ve tabii kaynakları insanlara emanet eden, bilinçle tüketilmesi gibi temel konularda teorik ve pratik kuralları vazeder.

Hükümdarın yetkilerinin anayasa ve seçimle gelen milletvekillerinin oluşturduğu meclis tarafından kısıtlandığı ve yasamanın hükümdar fermanı ile değil, parlamento ile yapıldığı yönetim şekli olan meşrutiyetin Avrupa'da ilk denemesi 1215'de İngiltere'de "Magna Carta" ile başlar, 1789 Fransız Devrimi sonrası 1830'da 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 olarak bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olarak bilinen Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam ediyor. 1876 senesinde II. Abdülhamid döneminde anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyet ilan ediliyor ve 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı sonrası II. Abdülhamid'in Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla 1878'de son buluyor. Anayasa 29 sene askıdan sonra 1908'de II. Meşrutiyetin ilanı ile devam eden süreç Sultan Vahdettin tarafından 1920'de Meclis-i Mebusan'ı tasfiyesine kadar devam ediyor.

İnsan hayatı gibi toplumların hayatında da zaman doğru bir çizgide ilerleyerek başlangıç ve sonu birbirinden uzaklaşmıyor; bir daire içinde sosyal ve ekonomik olarak bazen yükseliyor, bazen de geri kalıyor. Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Bu felsefeden hareketle Voltair'in "Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile, o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmeliyelerden ibarettir." Sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları çıkarır, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, bunlar da zor zamanları getirir. Ümitsizliğe maruz insanlar "neme lazımcılık"la şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine tutarak müstemleke haline gelirler.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağinden oluşan zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaları sömürmek isteyen emperyalistler bunların modern akademik bilgileri ile kadim (eski) bilgilerini de elde ederler. Demokrasi ve ortak akıl yerine, kendi emellerine hizmet edecek ve istedikleri yöne çevirebilecekleri azınlık veya tek adam yönetimleri kurarak sömürürler. Bilinçlenmeyle filizlenen demokrasi hareketlerini de 'oyun içinde oyun' kurarak; değişim ve yeni dünya nizamı söylemiyle ortadan kaldırır, nesilleri sosyal medya araçları ile manipüle ederek kısır döngüde kendi istedikleri gibi şekillendirirler. 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. Otoriteler kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik savaş yöntemi ile paravan teşkilatlarla hakimiyetlerini devam ettirirler. İki süper güç olan ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler Birliği liderliğindeki Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar devam eden milletlerarası siyasi ve askeri gerginliği ifade eden soğuk savaş döneminde de bölge sofistike (karmaşık) diplomasiyle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır.

#### **Anadolu coğrafyasını önemli kılan temel sebepler:**

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi ve manevi değerler alanında köprüdür.
2. Anadolu, İlk Çağ' dan günümüze kadar birçok uygarlığın merkezidir.
3. Anadolu hinterlandı, jeopolitik ve jeostratejik olarak büyük bir değer taşır.
4. Zengin hammadde ve enerjiye kaynaklık yapmaktadır.
5. Rusya'nın, Çarlık döneminde uyguladığı, Slav ırkını kendi hâkimiyeti altına alma siyaseti olan Panislavizm ile Akdeniz'e inme ideali vardır.

6. Çin'den başlayarak Anadolu ve Akdeniz aracılığıyla Avrupa'ya uzanan ünlü ticari İpek Yolu; doğudan batıya ve batıdan doğuya bilgi, fikir, din, kültür ve orduların akışı Anadolu üzerinden sağlanmıştır.

7. Hindistan'dan başlayıp İran Körfezi ve Irak üzerinden Suriye limanlarına, Kızıldeniz yoluyla Süveyş ve Akabe'ye, oradan kara yoluyla İskenderiye'ye ulaşan Baharat Yolu Anadolu'yu önemli kılmıştır.

8. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaad edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri Anadolu'dadır.

9. Anadolu topraklarını içine alan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u alarak, Bizans İmparatorluğu'na son verdiği günden beri yürürlükteki Yunanistan'ın Bizans'ı en parlak dönemini geri getirme ideolojisidir.

10. Anadolu coğrafyası üzerinde Ermenilerin Büyük Ermenistan hayalleri.

11. Avrupa'nın Malazgirt Zaferi (1071) ile Anadolu'yu vatan yapan Müslümanları buradan sürme idealleri.

12. Avrupa, Endülüs Emevi Devleti (756-1031/ Ben-i Ahmer Devleti: 1230-1492) gibi Anadolu'yu da tekrar elde etme 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 sınırlarımızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman dilimleri yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sosyal ve siyasi sebeplerle bu başarılarının devamını getirememişlerdir. Özellikle miladi 632-661 seneleri arasında İslâm âleminin yönetimini üstlenen Hulefa-i Raşidin dönemindeki mutlak hürriyet ve adalete dayanan anlayıştan 679 senesinde Yezid'in saltanata yönelmesi ve bunun zaman içinde yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Frenk illeti (hastalığı) olarak bilinen ırkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması bu bölgenin güç kaybına ve sömürgeci anlayışlara zemin hazırlamıştır.

Temsil gücü yüksek ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Osmanlı Devleti uhdesinde olması, bu coğrafyayı sömürmek isteyen ülkelerin her zaman hedefi olmuştur. Mütteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemedikleri menfaatlerini yeni ve farklı iddialarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhep temelli teşkilatların kurulmasına öncülük ederek, bir nevi; idari olarak yıkılan Osmanlıyı halklar nezdinde de parçalayarak hedeflerine yürüyorlar. I. Dünya Savaşı sonrası haritalar üzerinden Ortadoğu'nun paylaşımı ile yaşanan olaylar bunu net gösteriyor.

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

Bor ve Toryum madenleri gibi geleceğin yeni nesil enerjisinin Anadolu'da keşfiyle bölge Büyük Ortadoğu Projesi gibi global operasyonlara maruz kalmıştır. Asya kıtası, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, bölgenin sürekli önemini artırmasına vesile olmuştur. Kapitalist homo-economicus tipi insan modelinin sürekli yeni kaynağa ihtiyacı var, bu ihtiyacı karşılayacak bölge de burasıdır. Dünyanın ilk merkezi ve kadim din ve medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesinde otoriteler tüm sistemlerini seferber etmiş haldeler. Buna binaen, 1916'da Kut'ül Ammare kuşatmasıyla İngilizlerin, Osmanlı'nın 6. ordusu karşısında bozgun sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa arasında Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu haritasını çizmişlerdi. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır.

Akdeniz Bölgesi, 16. asır başlarında dünya ekonomisinin, bilimin, teknolojinin ve siyasi konuların merkezi ve Osmanlı Devleti'nin kontrolünde iken sonraları Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine doğru kaydı. Ve burada yeni bir sistem kuruldu ve insanlık ilk kez bu yeni sistemle her alanda karşı karşıya kaldı. Sürekli yayılan ve gelişen bu kapitalist ekonomik sistem Osmanlı Devleti hariç, dünyadaki bütün üretim ve tüketim kaynaklarının kontrolünü ele geçirdi ve hâkimiyetini kurdu. Osmanlı ekonomik yapısı içinde temel sektör olan ziraatta 17. asrın başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Ancak, kuraklık, sel, isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştur. Bilhassa hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18. asırdan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi

bitkilerinin üretimi önem kazanmış ve Avrupa'nın ziraat ürünü ihtiyacı artınca Osmanlı Devleti'nde **geçimlik** düzeyde üretimden **pazar ekonomisinin** ihtiyaçlarını karşılayacak bir üretim düzeyine gelinmiştir.

Osmanlı Devleti'nde 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 emeği ve göz nuruna dayanan Sanayi kesimi esnaf birlikleri (Ahi) halinde teşkilatlanmıştı. Bu meyanda; 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 de kurulmuştu. Bu üretim önceleri ülke ihtiyaçlarını karşılarken, gelişmeler ve sanayileşme değişik sebeplerle takip edilemediği için geri kalındı.

#### **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. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar) aşırı genişlemiş olması. (Balta Limanı Ticaret Antlaşması (1838) ile başta İngiltere ve yabancılara serbest ticaret hakkı verilmesi.)
6. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
7. 1854'te başlayan dış borçlanmanın artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye'nin kuruluşuyla devlete ait birçok gelirin yabancıların eline geçmesi.

Devlet desteği ile gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette her zaman avantajlıdır. Mevcut dünya düzeninde, devletlerarası hukuk ve kurallar zayıf ülkelerin aleyhine işletilmekte ve gücü elinde bulunduran ülkeler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi milletlerarası yapıların karar mekanizmalarında kendi lehine kararlar çıkarmaktadırlar. Böylece tüm insanlığın serveti olan zenginlik kaynakları belirli ellerde temerküz etmesiyle dünyada sosyal kargaşalar büyümektedir. Güç savaşları ve derin yapılar algı operasyonları, ört-bas medyası ile gerçekler örtülmekte ve insanlar doğru bilgilerden uzak tutulmaktadır. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplum kontrolünü sağlamak için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturmakta ve illegal teşkilatlar kurarak veya mevcutları azmettirerek isteklerine ulaşmaktalar. Dünyayı kollama ve kolaçan etme sürecinde, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek diledikleri coğrafyalarda istedikleri işi çıkarmaktalar. Yine, o insanları ellerine teknolojik veya fikri temelde sürekli yeni oyuncaklar vererek, onları sürekli uyutuyorlar.

Demokratik hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı devlet yönetimi olan **totaliter** anlayışta önem verilmeyen iktisadi ve sosyal hayat, **refah devleti** anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınmayı, sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören ve fertlere istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren devlet modeli olan **sosyal devlet** anlayışı yaygınlaşıyor. Devlet, sahip olduğu yetki ve imkânlarla, yabancı para cinsinden borçlanmayı yasaklayarak kur risklerine karşı kişileri korumaya alırken, globalleşme ile özel sektörün (işletmeler) ekonomik belirsizlikler sebebiyle döviz cinsinden borçlanmaları ve bunların kur risklerini iyi yönetmek için iyi bir gözetim imkânı kurarak zararı azaltacak tedbirler almalıdır.

Bir ülkedeki iktisadi faaliyetlerin ağırlığının sanayi kesimine kayması, yani millî gelir içinde sanayi kesiminin payının nispi olarak artışı sanayileşmeyi gösterir. Yine üretim sürecinde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantıkî bölümlere ayrılarak kütle üretimine geçilmesi de sanayileşmeyi ifade eder. İlimi ve teknolojik gelişim dünyayı bir köy haline getirerek ülkeler arası hızlı bilgi akışı, her yeni buluş ve gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı bir taraftan ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, diğer yandan da dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke yönetimleri ve organizasyonlar yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Bu manada 19. asır "**sanayi toplumu**", 20. asır "**bilgi toplumu**", 21. asır ise "**bilgi ötesi toplum**" olarak görülmektedir. Bu süreçte sermayenin kontrolü altına giren ulus devletler; sermayenin daha çok kazanç elde etmesini sağlayacak global ölçekte etki ajanlığı yapan insanlar aracılığı ile faaliyet alanlarını sürekli genişletmektedir.

Avrupa gelişiminde Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata üniversitelerini kurup, ilim ve fen ışıkları ile İslam medeniyetinden büyük oranda istifade etmiştir. İnsanlığın

ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmıştır. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu kıtayı; Amerika'ya yerleşme ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Sanayileşme için gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek ve teknik eleman, ulaşım, müteşebbis, teknoloji ve pazarlama imkânlarına sahip olan Avrupa sanayide ilerlemiş, elde ettiği güç ile diğer kültür ve medeniyetleri mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

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

#### **Avrupa'nın sanayileşmesine etki eden faktörler:**

**1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması:** Orta Asya'dan batıya yönelen göç dalgası; 350-800 seneleri arasında birbirinin devamı 1. ve 2. dönemde Avrupa nüfusu arttı. Göç sonucu; (1) Avrupa'ya gelen kavimler yerlilerle kaynaşarak Avrupa milletlerini oluşturdu, (2) Roma İmparatorluğu, 395'de ikiye ayrıldı ve 476'da Batı Roma İmparatorluğu yıkıldı, (3) Feodal yönetim şekli 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 hareket olan **Reform**; Katolik kilisesinin siyaset ve dünya ile aşırı ilgisi sonucu zenginleşmesine tepki önce Almanya sonra Fransa, İngiltere ve Kuzey Avrupa ülkelerinde etkili olmuş ve Hristiyanlığın yeni ve büyük üç mezhebinden birisi olan Protestanlığın doğuşunu sağlamıştır.

**4. Coğrafi keşifler:** 15. ve 16. asırlarda; yeni coğrafi keşifler, insanlarda 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 sahip oluşu ve bu yola bağımlı olmadan ulaşabilecekleri yeni yollar aramaları, doğunun zenginliğini elde etme istekleri, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşiflerde Portekizli Bartelmi Diaz Afrika'nın en güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasko Dö Gama ise Hindistan'a ulaştı. İspanyol, Kristof Kolomb ulaştığı Amerika kıtasının yeni bir kıta olduğunu anlayamadı. Buranın Maya, Astek ve İnka gibi üç kadim medeniyete sahip yeni bir kıta olduğunu Amerika Vespuci bildi.

**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 Avrupa sermaye birikimini sağlamıştı. İlk İngiltere'de ortaya çıkan bu buluş Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya ve ardından dünyaya yayılmıştır.

**6. Fransız İhtilali:** (1789-1799) 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 alana yansımaları olan coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve sonucu merkantilizm dönemi başladı. Bu dönemde egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sanayinin gelişimi ile artan üretimin pazarlaması meselesi I.ve II. Dünya Savaşlarının sebeplerinden biri oldu. O zamanda yeni pazarlar bulmak belirli coğrafyalarda hâkimiyet kurmak ile mümkün idi. Sömürgeciliğin başlangıcı, artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri sanayileşmiş ülkelere getirme süreci olarak merkantilizmi gündeme getirdi. **Merkantilizm**, 17. asırda deniz aşırı ticaret yapan ülkelere; değerli madenleri ülkenin siyasi ve iktisadi gücünün kaynağı gören ve bu sebeple altın ve gümüş miktarını arttırmak için dış ticaret fazlası verilmesini ve aşırı devlet müdahalesini zorunlu gören iktisadi sistemdir.

**8. Yer altı kaynakları ve ulaşım imkânları:** Nüfusu yoğun olan kıtanın ihtiyaçları ve artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde Avrupa 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 teknolojiadaki gelişmeler:** Endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik gruba ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 sene, endüstri 2.0 70, endüstri 3.0, 35, endüstri 4.0, da 17,5 sene sürdüğü tespitiyle bu süre endüstri 4.0'ın temeli uygulamalar 2005'te görüldüğünden 2020 senelerinden itibaren endüstri 5.0'la ilgili yapılan ilk çalışmalar başlayacaktır.

Avrupa'da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım ve bölüşüm gibi meseleleri de peşinden getirirken, işveren ve işçi meseleleri olarak ortaya çıkan problemin artışıyla fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir antitez olan sosyalizm ortaya çıkıyor. **Kapitalizm**, özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı ve devlet yapılanmasını da liberal demokratik bir rejimi kurmaya ve kollamaya yönelirken, **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 dünya 1990'lara kadar ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşamıştır. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomilerin üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflaması ve sistemden sapmalar sonucu 1990'lar sonrası sistem temsilcisi Sovyet Rusya dağıldı ve ekonomide sistem değiştirerek kapitalizme geçti.

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 da avantaja dönüştürme fikrinin temeli 1800'lere dayanır. Avrupa Ekonomik Topluluğu; 1957' de imzalanan Roma Antlaşması'yla kuruldu. Bu ekonomik birlik peşinden siyasi birliği getirdi ve **AB** olarak organize oldu. Türkiye 1959'da bu topluluğun bir parçası olmak için başvuruda bulunsa da üyelik süreci, 'Ankara Anlaşması' (ortaklık anlaşması) çerçevesinde 1963'de müracaatını yaptı ve 1987'de tam üyeliğe başvurusuyla hız kazandı. 1999'da AB üyeleri tarafından aday olarak kabul edilen Türkiye, siyasî kriterleri (Kopenhag Kriterleri) demokrasi ve hukuk olan AB bir barış ve medeniyet projesine 2005'te tam üyelik için müzakerelerine başladı.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu üyesi olması dolayısıyla gelişmiş ülke sayılan Türkiye stratejik bağımsızlığı ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasiyi esas alan sağduyulu üslupla dış politikasını çeşitlendirerek birden fazla işbirliğine kapıları açık tutarak menfaatlerini korumalıdır. Kalkınması için AB ile ilişkilerini geliştirmek ve nihai olarak üyelik sürecini tamamlamalıdır. Sanayileşmesini Avrupa ile uyumlu hale getirmeye çalışan Türkiye en fazla dış ticareti AB ile yapmaktadır.

## **12. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Organizasyon Yönetimi Üzerine Etkileri**

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. Kaynakların sürdürülebilir bir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak aşırıya kaçmadan ve adil kullanımını ifade eder. Sahip olunan kaynakların geçmişten miras değil de gelecekte emanet alınmış değerler olarak kabul edildiğinde daha etkin ve verimli bir kullanım sağlanmış olacaktır.

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 toplanarak iş bölümü ve üretim artışları ile kapitalist sistemi yerleştirdiler. Yapısı itibari ile sömürgeci olan, kapitalist yayılcı model önce barış adıyla militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapmaktadır. Devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getiren bu sistem ilanihaye sürdürülebilir bir durum değildir. Bu gidiş Avrupa'nın 1750 senelerinde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030 senelerinde biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmışlığın belirleyiciliğinde; bunu elde eden ülke ve kesimler dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu sömürü, dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu dağılım, ülke dâhilinde daha ziyade üst gelir gurubu lehinde gelişmektedir. Bu kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan ve vergisini ödeyen kesimi mağdur etmektedir. Hayatın her safhasında emek sarf etmek ve emeğe ahlâk 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 kapitalist anlayış insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu haksız rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu durum; geçmişte ülkeler arası ve günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmaya götüreceği açıktır. İnsan hakları evrensel beyannamesinde temel kabul edilen; yaşam hakkı ve bunun sürdürülebilmesi için gerekli ihtiyaçları devletlerin karşılama mecburiyeti, dünyanın sahip olduğu kaynakların tüm insanlar için adil dağılımını zorunlu kılmaktadır.

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 muvazaneyi 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 sermaye sahipleri olan aileler, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisinde organize olarak bu yapıları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal etmektedirler. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmektedirler. Gerektiğinde korku ile toplumu kontrol altında alır. İnsan 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)’ni 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. Hafiyelerler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, kendi lehine olacak çok sesli yapılar haline getirme ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar. Bu manada, gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı bir yardımlaşma değil, mücadele gören emperyal 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 çalışmaktadırlar. İşte, gücün doruğunda, bunun kibrine kapılarak güç zehirlenmesine maruz kalmış, kendilerini seçilmiş arî (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile zaptu rabt (disipline) altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, şuurlanan insanlarla sağlanabilir.

Globalleşme sonucu milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifak dönemi bitiyor ve ihtiyaçların değişimine bağlı olarak stratejik ittifaklar da değişiyor. Ülkeler arası meseleler sadece derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Buldukları şartlara bağlı olarak, ülkelerin gizli kodları bulunabilir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun’un dediği gibi “Coğrafya sizin kaderinizdir.” Akıl ile yürütülen denge siyasetine bağlı diplomaside “Bekle gör, zamanı gelince vur.” ve “Düşmanı sık değişenin dostluğuna da güven olmaz.” anlayışı hâkimdir. Kendi menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyal ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. “Muhabere olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal âlemden, sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazananın alınması. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahsın veya grubun yardımı olmadığı ve bu kaynaklarının birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılması gerekir. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç ve açtıktaki insanlara hizmettir. “Bazı insanlar, ihsanlarını muhtaçlara çok pahalıya satarlar.” 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 kullanmak gerekir. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli 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. Birinci Dünya savaşı sırasında, 29 Nisan 1916’da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut’ül Ammare kuşatmasında bozguna uğramasından sonra 16 Mayıs 1916’ da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır. Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823 senesinde başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetric 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 bölge ülkelerini kontrollü kaos ile terörle yıldırarak ve vesayet ile dünyadan uzaklaştırıp kendi içine kapalı otoriter bir rejim ile geri kalmış ülkeler üzerinde tüm ekonomik seçenekleri kullanıyorlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkilemektedir. Bu noktada Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Avrupa medeniyeti ise daha ziyade **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi** 'ne dayanır ve 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. Oralarda, bilimde, sanatta ve ekonomide kendi ön kabullerini yerleştirmiş ve bunu tek doğru olarak kabul ettirmeye çalışmıştır. Bilim alanında tekelci bir anlayışla; dünyanın diğer coğrafyalarında halkların geliştirdiği sistem ve buluşları ilmi kabul etmeyerek, sadece kendi çalışmalarını akademik ve ilmi buluş ve çalışma olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden (şuurundan) uzak yetiştirilen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerden biri olarak; belirli coğrafya insanların köleleştirilmesini ve bunların hür bırakılmasını sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet verdiğini söylemiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri keşfetmeye yönelmiştir. İlerleyen zamanlarda artık, bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla insanlarda artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmektedir. Artık insanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katılımlı (istişareli) yöntemi istiyor. Gelinek noktada "karizmatik tek insan" yönetimlerinden "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçilmesini istiyor. Bu manada, yöneticilerin bulunduğu makamların bir imtiyaz değil, bir mesuliyet alanı olarak görülmesi ve bunun gereğinin yerine getirilmesi beklenir.

Ekonomik sistemlerde ahlâkî unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak devamını olumsuz etkilemektedir. Özellikle; "etiketlemelerin" yiyeceğin organik olduğunu söylemek gibi bir ifade ile insanların beklentilerini değiştirmektedirler. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesini pekiştirmektedir. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standardı olan ürünlere yönlendirmektedir. Bu gibi toplumu ilgilendiren meseleleri aşmanın yolu; öğretim sistemi dâhilinde değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, akıl edebilen (düşünen), sorgulayan ve belirli ideolojiler ile şekillendirilemeyen sosyal bireyler yetiştirilmelidir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri olan aktörler; iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve uzun süre test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam (düzen) vermeleri ahlâkî bir davranış değildir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan yönetimi ifade eden demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımama, zorbalık, keyfi uygulama, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile servet elde etmeye ve diğer toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, basın gibi 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 "kazananlar", 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 ekonomilerinin yaklaşık üçte birini oluşturduğu bir yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Kamu kaynakları; yönetişim anlayışına uygun olarak etkin ve verimli şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. Global düşünerek, 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 modernleşme ve liberalleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Toplumda ferdi istekler yapay bir şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, sorgulanıp erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve dolayısıyla hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor ve yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kadın ve aile modern sistemlerin hep yumuşak karnı olmuş ve kapitalizm bunu iyi bildiği için faaliyetlerini ağırlıklı olarak onun üzerinden yürürlüğe koymuş. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tükettirilen ve bedeni reklâm nesnesine dönüşen ve istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiş durumdadır.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize olmuş bir aile yapısına dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaşarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Araştırmalar yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiğini söylemektedir. 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 iyi anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri biliyor olmaktan geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder. Sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayi olur” sözü tercih edilmiştir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadığı olaylardan ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen insandır. Ancak daha da akıllı insan başkalarının tecrübelerinden kendine ders çıkarmayı bilendir. Bu noktada toplumlar maruz kaldıkları temel meseleleri olan; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı-gayriliği) ittifak ile çözmeye çalışmalıdır. Dünyada yaşanan gelişimi bu çerçeveden değerlendirerek, artan meselelere hızlı çözümler üretmek mümkündür.

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.

### **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 karşınızdadır.

Yani karşı tarafa geçmeden, o taraftan da bakmadan, bazı şeyleri anlamak mümkün değil.

Hem işe girmek isteyen hem de işe alan tarafta defalarca bulundum. Özellikle işe alan tarafı da gördükten sonra işe alım süreci, iş görüşmeleri, özgeçmiş, vb. hakkındaki bütün fikirlerim kökünden değişti. Bu arada baştan söyleyeyim, insan kaynaklarında hiç çalışmadım, hep son görüşmeciydim.

### **Başarılı bir iş görüşmesinin doğruları**

Özgeçmişin filtrelerden geçti, bir insan kaynakları elemanının eline geldi ve o da yüzlercesinin içinden seni de seçti ve bir görüşme tarihi ayarladınız.

İster favori kariyer sitene gir ister gördüğün ilk insan kaynakları dergisini al, benzer tavsiyeler karşına çıkar. Başarılı bir iş görüşmesinin doğruları nedir dersin özet olarak şunlardır:

1. Mülakat öncesinde hazırlık yapmak, şirket/pozisyon hakkında bilgi toplamak.

2. İyi giyinmek, mümkünse koyu renk takım elbise/döpiyes giymek.

3. İlk içeri girişte gülümsemek, samimice tokalaşmak.

4. Beylik sorulara önceden cevap hazırlamak: ‘Sebebinizi bizim şirket/bu pozisyon’, ‘Sebebinizi işe alalım’, ‘Bize kendinizden bahsedin’, ‘Bir başarınızı/başarısızlığınızı anlatın’, ‘Risk aldığımız bir olayı anlatır mısınız’, ‘Önceki işinizden sebep ayrıldınız’

5. Mülakat yerine erken gitmek.

6. Fazla heyecan yapmamak, rahat ve sakin olmak.

7. Olumlu düşünmek, aktif davranmamak.

8. Çıkarken teşekkür etmek.

### **Başarılı bir iş görüşmesinin gerçekleri**

Bu doğrular önemlidir. Fakat gerçek şudur ki; bin kişi ister bir kişi alırsın. Peki, sebep o kişi? En iyi o mu giyindi, yoksa en iyi bilgisi 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 yöneticinin veya müstakbel bir üst yöneticidir. Bir kez seni işe aldıktan sonra artık ona bağlı bir çalışan olacağından, sen ne kadar iyiyse, 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 konuşmalarını 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 olduğunu düşünüyorsan, bu faktör seninlelidir.

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.

Dikkat ettiysen bu faktörlerin çoğunu bilinçli olarak etkileyemezsin. Evet, belki arzulu ve heyecanlı görünmeye çalışabilirsin ama hemen anlaşılır. İnsan, hele hele mülakatı yapan kişi bu sahteliğin kokusunu

alacaktır. Eğer tüm başvuru yapanlar sahteciye, o zaman sorun yok. Ama senden daha sahici bir arzu ve 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, çalıştığı 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 pırıltılı 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 olduğunu, neler neler de başardığını binbir 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 arzu duyduğu ve 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>

### **Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Organizasyonlarda küçülme nedir? Açıklayarak, küçülmenin temel gayelerini yazınız.
2. Sinerji ve sinerjik yönetim kavramlarını açıklayarak, çeşitlerini yazınız.
3. Globalleşme nedir? Açıklayarak, işletmelerin temel globalleşme sebeplerini yazınız.
4. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepleri yazınız.
5. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayınız.
6. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
7. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini kıyaslayınız.
8. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
9. Ekonomik ve sosyal gelişimin organizasyon yönetimi üzerine etkileri nelerdir?

### **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.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimi ile yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölüm üzerinde uygulanmasıdır.

İnsan kaynakları birimi, personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme, işçi ve 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 ve geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev insan kaynakları planlaması ile (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti yapılır. Buna uygun organizasyon kurulduktan sonra sevk ve idare sürecinde; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitimi ve personel güçlendirme, (4) organizasyon kültürü ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlaması, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konuları ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları kavramı, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsar. Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalı olan insan kaynakları yöntemi, insanı, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir tarafı hem de üretimin aynı zamanda hedefi olarak kabul eder. **İnsan kaynakları yönetimi bilimi** ise kurum çalışanları ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.

Ekonomik ve sosyal yönden gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

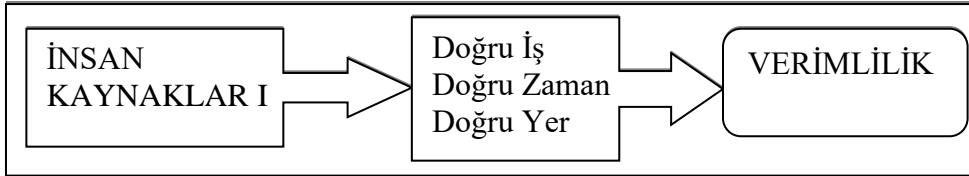
**İnsan kaynakları yönetimi (İKY)**; bir organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için, ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde oluşturmak, motive etme, geliştirme, teşvik etme ve devamlılığını sağlamak için faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonu hedefine ulaştırmak için gerekli olan çalışanı, verimli şekilde çalıştırabilme gayesiyle nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda yeterli sayıda vasıflı elemanı işe alma, eğitme, geliştirme, motive etme ve değerlendirme faaliyetlerini; planlama, organize etme, sevk ve idare etme, koordine etme ve kontrol etmedir.

#### İKY iki temel gayesi:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayarak, onların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.

2. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak, iş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz.



#### Şekil 8-1: 3D İlkesi

Her işletmenin mutlaka bir insan kaynakları politikası vardır. Bu politika bazı kurallar çerçevesinde belirlenir. İnsan kaynakları politikası; (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik ilkeleri ile yardımcı ile belirlenir.

#### 2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

İnsan kaynakları yönetim süreci, diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin nasıl uygulandığı söz konusudur.

##### 2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev olan insan kaynakları planlaması ile (1) iş analizi, (2) iş tanımları,

(3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) 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. İş analizi
2. İş tanımı
3. İş gereklerinin belirlenmesi
4. Personel ihtiyacının tespiti

#### **2.1.1. İş Analizi**

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgilerin, belirli bir sistematik içinde toplanması, değerlendirilmesi ve tahliline iş analizi denir.

**İş analizi,** işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi gayesiyle organizasyonda yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, gereklerini, inceliğini, sorumluluklarını 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 gerektiği, 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 sağlama gibi faydalı olan bir yol ile elde edilen bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali gibi mahzurları 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. Yine ayrıntılara inmeyen, genel bir teknik olduğu için bir işteki ferdi performans farklılıklarını 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 iş 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 olarak kendisinin ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi bilgileri, hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin olarak ortaya koyar ve 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.

### **2.1.2. 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.

### **2.1.3. 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.

### **1.1.4. 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 içererek bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyar ve ileri derecede bölümlendirilmiş, standartlaştırılmış işlerde kullanılmasını sağlayan bilgileri ifade eder. **Personel devir oranı** ise insan kaynaklarını planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde olarak oranını gösterir. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki 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 ve 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.

## **2.2. 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 temel gayesi İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır.

#### **İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:**

1. Organizasyon gayesine uygun insan kaynakları siyasetini tespit için araştırma yaparak bilgi ve teklifleri üst yönetime sunmak.

2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek

3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlemek

4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak

5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek

#### **2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Sevk ve İdaresi**

İnsan kaynakları yönetimini sevk ve idarede; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitim ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlaması, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konuları ele alınmaktadır.

##### **2.3.1. İşe Alma**

İşe alma, işletmede tespit edilen personel ihtiyacını, iş tanımlarına 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 anlamı şöyle formüle edilebilir: **işin gerekleri = personelin nitelikleri** bu eşitlik sağlanırsa doğru kişilerin işletmeye alındığı kabul edilir.

**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 işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

Bir mesleğin başarıyla icra edilmesi için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara **meslek standardı** denilir. Meslek Standartları işverenlere, çalışanlara ve eğitim kesimine sayısız faydalar sağlamaktadır. Bu sayede işverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda önceden bilgi sahibi olurlar, istihdam edecekleri kişilerin seçiminde, ücretlerinin belirlenmesinde ve terfilerinde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar Meslek Standartları sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilirler ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olabilirler. Meslek standartları, iş hayatı ile eğitim hayatı arasında önemli bir köprü işlevi görmektedir. AB düzeyinde "Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması" konusunun ele alınması da bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. (UMS: Ulusal Meslek Standartları: [www.umyo-2011.org](http://www.umyo-2011.org))

#### **Tablo 8-1 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	Taşeron-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	

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, serbestiyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama) sorgulama, 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 da dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

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.

#### Kişilik tipleri:

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 ile ilgili diğer bir sınıflandırma ise;

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

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.

İş hayatında T tipi ve I tipi insan modeli daha sık görülen insan tipleridir. **T tipi insan;** T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bunlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi ve kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimler. 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** ise T tipi insanların tam tersidir; bunlar bir mühendis kafasıyla hareket ederler, bir alana yoğunlaşıp, meselenin bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe görmekte ve etkili bir iletişimde zorlanırlar. Bunlar, kendi meslekleri dışındakilerle değil genelde kararları kendi aralarında alırlar.

Gelişen dünyada birçok mesele ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ve bilim uzmanları işbirliğiyle 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 bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak aklı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

İşe uygun personel seçebilmek için; **önkabal**, (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 mülakat olarak da ifade edilen mülakat, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşısındakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. **Mülakat** (görüşme); bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek için kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir. Görüşme, bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanması ve aynı zamanda adayı gelecekte çalışacağı muhtemel 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 gayeye 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. Bu anlamda, iş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir konuda stres mülakatlarıdır.

**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 olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, haddizatında 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 planlanma süreci:**

**1. Hazırlama:** Görüşmenin özel gayelerinin kararlaştırılması, yöntemin belirlenmesi, cevap veren hakkında bilgilerin toparlanmasıdır.

**2. Düzenleme:** Mülakat için uygun bir ortamın sağlanması, soruların hazırlanması, görüşmede yer alacak cevap veren ve görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.

**3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması ve dikkatle dinlemesi, görüşmecinin cevap vereni motivasyonudur.

**4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.

**5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcağı sıcağına 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 formlarının hazırlanmasında dikkat edilecek hususlar;** (1) kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, (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 ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Görüşme sürecinin kendine münhasır dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım takip edilmelidir. Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasından dikkat edilmesi gereken önemli noktaları da vardır. Bu noktada, mülakat, bilgilerinin 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 mutlaka izin alınması gerekir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı 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 bulunmayan adaylar arasından işe başlatılacak adayın seçiminde karar verilirken adayların tüm özellikleri, iş tanımları ve 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 başvurusu ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İşe alınan personel zaman içerisinde terfi (yükselme)si için gerekli kariyer planları yapılır.

**Terfi** (yükselmeye), bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan bir üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir. Böylece çalışanın ücret ve sosyal saygınlığına ilave moral, motivasyon ve işe karşı güven duyguları artar. Alt basamakta yer alan bir elemanın, bir üst basamağa geçebilmesi için bazı temel yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir.

**Terfi yöntemleri:**

1. Kıdem durumuna göre yükselme
2. Performansa göre yükselme
3. İç transferler

**2.3.2. 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 işletmelerin ölçeğine göre çok farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genelde bir günlük olarak yapılan ve işletmede tecrübeli bir yönetici yardımı ile 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 tanır ve 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, çoğu zaman çalışanları bir iş gücü olarak görmekte ve kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini bir “işgücü” olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

**2.3.3. 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. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalıdır. İnsana ihtiyaç hissettirilmeli, çünkü insan, ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Çünkü bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” istek ve imkânına sahip olmasıdır.

Klasik eğitim hızla yerini “mobil öğrenmeye” bırakmaktadır. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırıyor. Bu sayede, geleneksel eğitimle mümkün olmayan ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarına ve içeriklerine sahip olarak gelirlerini de artırabiliyorlar. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansa dönüşümünü artırmaktadır. Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artmaktadır.

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 konuma ulaşmak ve iyi yaşamak için sürekli öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihnî yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Nitelikli düşünme; tutarlıdır, temelinde bilgi vardır, derindir, üretkendir, elverişli bir şekilde ortaya konur, sebep arama vardır, tesadüfî değildir ve üzerinde çalışılarak geliştirilebilir. Marifete dönüşmeyen veya çevre ile kaynaşmayan bilgi yüküdür. Ahlâk üretmeyen eğitim çürümeye yol açar. Eğitimdeki etkileşim, “öğretişim” ile daha iyi bir seviyeye ulaşır. Öğretişim; öğrenci öğretmenden öğrendiği gibi öğretmen de öğrenciden öğrenmeli anlayışını yansıtır. Çoğu sezgi ile başlayan keşifler devamında mutlaka akıl ve ilim süzgecinden geçerek bir ürüne dönüşüyor. Günümüzde bu keşiflerin insana faydalı bir ürüne dönüştürülmesi de çok hızlı gerçekleşiyor.

İnsanların birbirleri ile müspet iletişim kurma, yeni bir şeyler üretebilme, sosyal adaletin, hukukun ve hiyerarşinin işleyebilmesi için eğitilmeleri şarttır. Bu sayede yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşılabileceğinin öğrenilmesi daha önemli hale gelmesiyle eğitim sistemi kalıplar dışına çıkarak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif olarak daima kendini yenileyebilmelidir. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte dinamik ve sürekli gelişmektedir. Buda robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla mümkün olacaktır. Eğitilmiş insan ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlâken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkalarına ırgatlık yapmaktan kurtularak katma değer oluşturmak için teknoloji üretmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Kurum çalışanları, ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulur. Kurum, eskiden çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için ise ek olarak **personel geliştirme** (güçlendirme) faaliyeti düzenlenir. İş, hizmet ve sağlık alanlarında ihtiyaç duyulan milli ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan gücü yetiştirilmesi, meslekî bilgi ve becerilerinin güncellenmesi, meslek ahlâkı, iş sağlığı ve güvenliği kültürü ile iş alışkanlığının kazandırılması istihdama hazırlanması 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 gayesi**, 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 yerleştirme gibi faaliyetleri yerine getirmeye katkı sağlamayı kapsar. Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurum içerisinde etkili kullanabilmesi için ayrıca değerler eğitimine de tabi tutulması gerekir.

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlâk, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerlerin “etkinlik temelli” bir eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılmasını ifade eden **değerler eğitimi** kişi ve kurumlar açısından çok önemlidir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlâkî, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler vardır. Bu değerler eğitimi 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; maddi ve manevi 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.

Ahlâkî değerlerden mahrum insanlar, servet, makam ve mevki elde ettikten sonra bozulabiliyor. 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 ahlâkî 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, ahlâkî değerlere dönmekle olur. Kapitalist sistemin inşa ettiği kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlâk, toplumları çökertmiş ve kendisi de iflas etmiştir.

İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitimi 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 canlılar gibi varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. Bu manada, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılmalıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni organize olma anlayışının da temeli olarak; kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyunca sürdürmeyi hedefledikleri bir süreç olarak görmesidir. Küreselleşme ile yaşanan çok yönlü ve sürekli gelişim toplumun her kesimini ve organizasyonları da etkilemektedir. İşletmeler, varlıklarının devamı için değişen şartlara uyum sağlama mecburiyeti ile hızlanan değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

Kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli şekilde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlar olan, **öğrenen organizasyon**; bilgi üretimi, temini ve iletimi alanlarında etkin ve kuruma has davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren bir yapıdır. Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Dünya ölçeğindeki gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı bir kavram olan **personel güçlendirme**; çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun gayeleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve şartları ifade eder. Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme sürecini ifade eder. 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, yönetim faaliyetinde sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler. Bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eden **sinerji** (görevdeşlik); organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir gayeye yönelme ve bir grubu harekete geçirmektir. **Sinerjik yönetimi ise**, yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımını planlama, organize etme, yönelme, koordinasyon ve kontrol işlevi ile sağlamadır.

Personel güçlendirmenin bir yolu da kişisel gelişime imkân sağlamaktır. **Kişisel gelişim**; davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, deneme ve yanılgılarla pekiştiği, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir. İnsanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şekli olan **kişilik**, aynı zamanda; duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri ve eğilimleri ifade eder. Kişiliği geliştirmede; öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Güven temel esastır ve temel değerler önemli bir yer tutar. **Kişilik gelişiminin temellerini ise** (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkına varma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar ve (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur.

Kişinin kendine güveni, iş hayatında kendi becerilerinin de farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapılabiliyorsa bunu bulması ve "Ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnançlarına ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü

ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ise alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir. Ayrıca, iş ortamında birlikte 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; kişisiz, kimliksiz ve özgüveni sıfırlanmış, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel okullarda, özel eğitim alan çocuklar ise Batı hayranlığıyla yetiştiriliyor, bu topraklara ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden tamamen kopararak köksüz bir nesil doğuyor. Genelde sosyal ve özelde iş hayatının ihtiyacı olan eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik düşünme, sentezleme, tahlil (analiz) yapabilme ve fikir yürütme yeteneklerini kazandırmalı ve geliştirmelidir.

Kişide özgüven eksikliği, kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmemesini hissetme hallerini ortaya çıkarır buda başarıyı olumsuz etkiler. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. Kişide 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 bu çaresizlik kişinin gelişimini olumsuz etkiler. İnsan, bir problem ile karşılaştığında bütün çabaları ve denemeleri sonucunda çözüme ulaşamadığını görür ve içinde bulunduğu durumu kabullenir ve yeni çözüm yolları aramaktan vazgeçerse bu **öğrenilmiş çaresizlik**dir. Artık 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 ile personeli bu durumdan kurtarmaya çalışılır.

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 bir şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “**gerçek**” tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyaçları, istekleri, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Algılama (idrak), çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi ve idraki olan **algılama** kişinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişir. Kişi bu süreçte; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. İnsanın, beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme (kullanma), (6) sürükleyen (sevk eden) ve (7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; bu duyu ve duyu organlarıyla algılar.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duyu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüven ve bunu geliştirmek önemlidir. Bunun temelini de kişilik oluşturur. Çünkü kişilik oturmuş ise gerisi gelmez. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1’siliniirse geriye bir şey kalmaz. Bir kişiyi başkalarından ayıran veya yücelten vasıf, üstünlük vasfı, değerlilik, yüksek karakter, fazilet olan meziyet kişiliğin önemli bir unsurudur.

Analitik düşünme, bir problem çözmek için bilgileri ayrıştırarak problemi ortaya koyan unsurları dikkate alarak sonuca ulaşmak için yürütülen sistematik düşünme yeteneğidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki gaye, parçalardan yola çıkıp bütünü çözmektir. Analitik düşünme yeteneğine sahip olan kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayan ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru bilgiye ulaşma ve kalıcı öğrenme metodudur.

Din ilimleri insanlara ahlâkî 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 eğitimdir. 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 yetiştirmektir. 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.

Ahlâkî değerlere uygun yürütülerek ulaşılan bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. İnsani ve ahlâkî değerlerden uzak olan bilgi ve bilim insanları; silah, atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlar gibi tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretebilmektedirler. Bu noktada, yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. 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 almaları gerekmektedir. Ahlâkî kriterden 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 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 teknolojisi 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 geliyor. Ahlâkî değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatına yıkıcı etki yapar.

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 ve çok farklı yetenekleri gerektirmektedir. İş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi bugünün ilköğretiminden başlar. 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
6. Çatışma yönetimi
7. Kodlama ve yapay zekâ yazılımları geliştirme
8. Blok yazarlığı eğitimi
9. Kişisel usül geliştirme ve müzakere becerisi
10. Becerileri ve özgüveni geliştirme eğitimi
11. Duygusal dayanıklılık ve istikrar eğitimi
12. Staj eğitimi ve yurtdışı tecrübesi
13. Yöneticiyi yönetme becerisi geliştirme
14. Proje temelli eğitim ve öğrenme
15. Finansal ve teknoloji okuryazarlığı eğitimi
16. Empati ve tahlil / analiz yeteneği
17. Yardımlaşma, dayanışma (imece) ve işbirliği eğitimi
18. Eleştirel yaklaşım ve eleştirel düşünme

#### **becerisini geliştirme eğitimi**

19. Duygusal, görsel, ruhsal ve fizikî zekâyı geliştirme eğitimi
20. İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk eğitimi
21. Zaman yönetimi ve sunum teknikleri eğitimi
22. Grup (takım) çalışması
23. Statü kaygısını yönetme
24. Ödül ve ceza mekanizması geliştirme eğitimi
25. Metanet (dayanma), 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.

### **2.3.4. Organizasyon Kültürü ve Organizasyon İklimi**

İşletmeler verimli bir insan kaynakları yönetimini sağlayabilmek için diğer işlevlerin yerine getirilmesini sağlayacak uygun organizasyon kültürü ve ileri aşamada bir organizasyon iklimi geliştirirler.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyum sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynamaktadır.

**Organizasyon** (kurum, işletme) **kültürü**, bir organizasyonun temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tamamını ifade eder. Kurum içinde geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşme meseleleriyle başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler organizasyon kültürünü oluşturur.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inanç ve ahlakına dayanır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bu sebeple organizasyonun farklı seviyelerinde olan veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok alt kültür vardır. Baskın kültür, organizasyonun elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri ifade eder. Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir. Alt kültürler ise genellikle büyük organizasyonlarda görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak meseleleri, durumları veya tecrübeleri yansıtır ve bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar.

#### **Organizasyon kültürünün temel unsurları:**

**1. Gözlemlenebilir Davranış Uyumu:** Organizasyon üyelerinin birbirleri ile karşılıklı iletişime geçtiklerinde aynı dili ve kavramları kullandıkları, aralarındaki ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara ve davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

**2. Normlar:** Hangi işin nasıl görüleceğine dair üyelere, iş süreçlerini yönetme ve arzulanan çıktıyı sağlamak için davranış standartları oluşturulur.

**3. Hâkim Değerler:** Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

**4. Felsefe:** Organizasyonun, çalışanlarına ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli siyasetleri vardır. Bu siyasetlerin unsurları aynı zamanda organizasyon felsefesini oluşturur.

**5. Kurallar:** Organizeli 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. Kişinin bir şey hakkındaki tanımlayıcı fikir ve düşünceleri inanç olmaktadır.

**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.

Organizasyonu kuşatan psikolojik atmosferi ifade eden **organizasyon iklimi** ise organizasyona kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, organizasyona hâkim olan özellikler dizisidir. **Organizasyon iklimi**, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranışlarını ifade eder. Geliştirilen iyi bir organizasyon kültürü ve iklimi iş disiplini sağlayacak ve buradan da daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Disiplin, hayatın her alanında ihtiyaç duyulan ve kişi ve kuruluşları gayesine ulaştıracak ve işleri kolaylaştıran düzenlemelerdir.

Kültür organizasyon üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışan kişilerin kuruma bağlılık duygularını

geliştirmelerinde organizasyon içi iklimin belirleyici bir etkisi vardır.

**Organizasyonel bağlılık**, kişinin organizasyona olan bağının gücünü ifade eden çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlanır. Organizasyonel bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür.

Organizasyonel bağlılık; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

**Organizasyonel bağlılık üç faktörle karakterize edilen bir durumdur:**

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.

Organizasyonel 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 gayeleri ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek organizasyonel bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

**Organizasyonel bağlılığın bileşenleri:**

**1. Duygusal Bağlılık:** Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların organizasyonel 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 aşılman 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 organizasyonel 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 de çalışanlar organizasyonda kalmaya devam etmektedirler. Günümüz kurumlarının başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu ve hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabule bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönüş teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırırken bu bağlılık organizasyonun itibarını da yükseltmektedir.

**İtibar**, bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eder. Kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısıdır. Ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik kelimeleri itibarın eş anlamlıdır.

Bir kişinin veya bir kurumun itibarı yalnızca o kişi veya kuruluşun yaptığı şeylere bağlı 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.

**2.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme**

**2.3.5.1. Performans Değerleme**

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. **Performans**, bir fizikî aktivite sırasında, o fizikî aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verimi ifade eder.

Performans değerlendirme, işletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevlerinden olarak; her bir işletmeye münhasır performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansını tespit etmek insan kaynakları açısından önemli başarı değerlemesidir. Başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma ve ona göre davranmak gayesiyle yapılır. Değerlendirme bir sisteme dayanır; çalışanlar, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme senede en az bir defa yapılır. **Performans değerlendirme** işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme yoluyla yapılır. Performans değerlendirmesi ile kişinin becerileri, görünmeyen gücü, iş alışkanlıkları ve davranışları diğerleriyle karşılaştırılarak sistematik bir ölçme gerçekleştirilir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığı artırır. Yöneticinin çalışmanı 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 gayesi 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.

#### **2.3.5.2. Ücretlendirme**

Ücretlendirme, yapılan işin ücretinin belirlenmesi olarak, insan kaynakları işlevinde önemli bir konudur.

**Ücret;** belirli bir sürede yapılan çalışmaların karşılığı olarak kuruluşun çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği para miktarıdır. **Ücret**, bir iş karşılığında işverenin, emek sahibine emeğin karşılığı olarak 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 gayesi;** işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme personelleri bulmada ve bunları çalıştırmada mühim bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

#### **Ücretlendirme sisteminin aşamaları:**

1. Ücret siyasetinin belirlenmesi
2. Sisteme dâhil edilecek işlerin tanımlanması (iş / rol tanımları)
3. İş değerlendirmenin gerçekleştirilmesi
4. Piyasa ücret verilerinin temin edilmesi
5. Ücret yapısının oluşturulması
6. Çalışanların bilgilendirilmesi
7. Sistemin işletimi

**Ücret politikası;** şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan

kaynakları siyaseti doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin yol haritasıdır. 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.

İşyerinde ücret belirlenirken birçok kriter baz alınabilmektedir. Çoğu işyerinde oturmuş olan dengeler vardır ve yeni gelen kişilerin ücretlerinin bu dengeyle uyumlu olması beklenir. Diğer yandan işyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamalarına uygun olmalıdır. 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 mahzurları;** personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri çalışmalarına tam olarak yansımayaabilir ve personelin işe olan ilgisini ve davranışlarını ölçmek için kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilir.

**2. Akort** (yapılan iş sonucuna veya parça başına göre) **ücret sistemi:** Bir işin yapılması gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplamasını ifade eder. Üretilen birim miktarı önemlidir ve personel ürettiği parça adedine göre ücret alır. Buna göre ortalama olarak personellerin üretebildikleri miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleriyle çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir.

**Parça başına ücret sisteminin kullanıldığı durumlar;** (1) çıktı birimleri ölçülebilir olduğunda, (2) iş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz bir nitelik gösterdiğinde, (3) kalite düzeyi çıktı miktarında daha az önemli olduğunda, (5) gözetimin iyi olmadığı durumlarda ve (5) rekabetçi şartların ve maliyet kontrolünün, birim başına işçilik maliyetinin peşinen kesin ve sabit olmasını zorunlu kıldığında daha tatmin edici olur.

**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, işverenle 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. Yüzdeler usulü ücret sistemi:** Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtılmasını ifade eder. Otel, lokanta, eğlence yerleri ve 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 ücretlendirmeyi açıklamak için kullanılmaktadır. Ferdi ve grup bazlı teşvik planları uygulanır ve burada, üretim işleri için saate göre veya günlük bir ücreti

garanti etmek durumundadır.

### **Teşvik edici ücret sisteminde kullanılan planlar:**

1. Fabrika çapında verimlilik planları; teşvik edici özelliği, işçilik maliyetlerindeki tasarruflardan yola çıkılarak hesaplanan bir prim ödenmesi öngörmektedir.

2. Kâra katılım planları; işletmeler kâr paylaşma planları için bir seri hedef belirlenir ve bu hedefler, (1) işçi ve işveren arasında bir ortaklık duygusunu teşvik etmek ve işçilerin ilgisini işletmenin gayelerine yöneltmek, (2) işverenleri doğrudan ek çabalarda bulunmaya ve işletme karlarını artırmaya yönlendirmek, (3) personellerin finansal güvencelerini arttırmak üzerine kurulur.

3. Bazı çalışma grupları için teşvik edici ödemeler; satış yöneticisi için teşvik edici ödemeler ve yöneticiler için teşvik edici ödemeler olarak iki grupta uygulanır.

**7. Primli ücret sistemi:** Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemleri; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektedir. **Prim;** işletme yönetimince personele garanti edilmiş bir kök ücretin üzerine belirli bir plana bağlı olarak ödenen ek bir ücrettir. Primli ücret sistemlerinin işletmelerinde çok rastlanan türleri; Halsey, Rowan ve Bedaux ücret sistemleridir.

### **2.3.6. Kariyer Planlama**

Ekonomik hayattaki gelişimler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Emeğini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olması gerekmektedir. Kariyer planlaması sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta çalışan fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

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 dizisidir. Günümüz bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadırlar. 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 gayesine yöneliktir.

Kariyer ile ilgili konular hem çalışanlar ve hem de işletmeler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Kariyer ve ilgili konular genelde insan kaynakları kavramı içinde ifade edilmekte, oysa kariyer danışmanlığı insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri vb. leri içinde bu süreç geçerlidir.

### **Kariyer ve ilgili kavramlar:**

**1. Kariyer:** Seçilen bir iş yolunda seneler içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucunda daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

**2. Kariyer Yönetimi:** Personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmektir.

**3. Kariyer Planlama:** Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve teşviklerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ve yükselmesinin planlanmasıdır.

**4. Kariyer Geliştirme:** Kişinin tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini duygu ve entelektüel yeteneklerde geliştirme işlemidir.

**5. Kariyer Danışmanlığı:** Organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak ve eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen çok yönlü problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Çalışmayı özendirmede alternatif çalışma sistemleri olarak ifade edilen esnek çalışma sistemi oluşturulabilir.

### **2.3.7. 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 gayesi 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 bilim dalıdır. 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.

İşçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik tedbirleri almak ve onları bu konuda bilgilendirmek, İş Sağlığı ve Güvenliğinin temelini oluşturmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun Beşinci Bölüm'ü (m.77-89) İş Sağlığı ve Güvenliği'ne ayrılan bölümde; iş 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 düzenlenmektedir.

#### **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.

İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler. İş sağlığı ve güvenliği kanun no: 6331, Kabul Tarihi: 20/6/2012, R.Gazete: Tarih: 30/6/2012 Sayı: 28339

#### **2.3.8. 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 en temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, onun maddi menfaatlerini savunması ve de bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır. Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç eşitsizliğini ortadan kaldırmak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika yapılması öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Bugünkü anlamda sendikal organizasyon ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, sonraları niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim süreci yaşanmıştır.

Sendika konusunda üzerinde durulması gereken konulardan biriside sarı sendika kavramıdır. İşverenlerin lehine hareket eden ve işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelendirmek için **sarı sendika** kavramı kullanılmaktadır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899 senesinde 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.

### **2.3.9. 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 davranmaları ve bu gaye 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 tutkusu 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 ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, terfi ve kariyer geliştirme imkânları, sosyal statü ve prestij (saygınlık-ıtibar-ün), çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, iş güvencesi ve iş güvenliği, yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve öğretmek ve yetiştirmek gibi sayılabilir.

Çalışmayı özendirmede önemli bir yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımını açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir. **Esnek kelimesi**, değişen durumlara uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olarak tanımlayabiliriz. **Esnekliği ise**, kanaat ve davranış değişikliği imkânı olarak açıklayabiliriz. Esnekliğin karşıt kavramı ise katılık ve sertliktir.

İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarılı olacağını bilmelidir.

### **2.3.10. 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**; bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması ve yıldırma veya iş yerinde psikolojik terör uygulamasına denir. Mobbing, hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu organizasyonlarda, gücü elinde bulunduran kişi veya grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı 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 nevrotik,
  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 nevrotik, korkak ve iktidar hırslı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

#### **Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:**

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici haberleşme tarzını kullanan, ilkel ve çevresindekilerce sevilen,
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlâkı 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, problemlili veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirebilir, 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 yönelik 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 korunmak için;** 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 geliştirmek büyük önem taşır. Böylece alınan yaranın 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.

**Mobbingin 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 (varsa maddi) 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. Mesela, 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 mevcuttur. Diğer yandan "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.

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koordinasyon**

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.

#### **2.5. İnsan Kaynakları İşlevinin Kontrolü**

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirmesi gibi isimler verilir. İsmi ne olursa olsun, her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

#### **Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. İnsan kaynakları yönetiminin kurum açısından önemini tartışınız.
2. İnsan kaynakları yönetim ile ilgili verilen kavramları açıklayınız:1.İnsan kaynakları yönetimi:2.İş analiz:/3.İş tanımı:/4.İş gerekleri:/5.Personel envanteri:/6.Personel ihtiyacının tespiti:
3. İş alma nedir? Açıklayarak; personel bulma yöntemlerini sıralayınız.
4. Oryantasyon kavramını açıklayınız.
5. Organizasyon kültürü ve iklimi kavramlarını açıklayarak, organizasyon kültürünün unsurlarını yazınız.
6. Performans değerlendirmesi nedir? Açıklayarak, performans değerlendirmesinin gayelerini yazınız.
7. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir? Açıklayarak, personel güçlendirme uygulamalarının faydalarını yazınız.
8. Kariyer planlaması nedir? Açıklayarak, gerekliliğini tartışınız.
9. Kişisel gelişim ve algılama kavramlarını açıklayınız.
10. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücretlendirme yönetiminin gayesini yazınız.
11. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir? Açıklayınız.
12. Sendika ve sarı sendika kavramlarını açıklayarak, sendikalaşmanın faydalarını yazınız.
13. Çalışanların motivasyonu nasıl gerçekleştirilir? Açıklayınız.
14. Mobbing kavramını açıklayarak, mobbing uygulamasına karşı yapılması gerekenleri yazınız.

## **DOKUZUNCU BÖLÜM**

### **İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUKLAR**

İş, günümüzde birçok sosyal etkileşim sürecini ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran karmaşık bir mesleki faaliyettir.

#### **1. İŞ AHLÂKI**

##### **1.1. 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, ahlâkî kurallar, görgü kuralları, örf ve adetler, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

##### **Toplumda insan ilişkilerini düzenleyen kurallar:**

**1. Dinî Kurallar:** Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlâk ve tevhit mevzu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler vasıtası ile teklif olunan hak ve hakikat kanunları toplamıdır. Din, insanlara dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla olan ilişkiler konusunda kurallar 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. Ahlâk Kuralları:** Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallardır. Bunlar, insan hayatını düzenleyici nitelikte ve sürekliliği olan kurallardır. Hukuk, insanın dışa dönük davranışlarına kural koyarken ahlâk ise iç düşünce, niyet ve maksat için kurallar koyar. Ahlâk nesnel ve öznel olarak ikiye ayrılır. Nesnel (sosyal) ahlâk, insanın diğer insanlara karşı olan vazifelerini, öznel ahlâk ise kişinin kendi iç dünyası ile ilgilidir. Kişisel ahlâk insan davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargıları, insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen manevi nitelikte kurallar ise toplumsal ahlâk kurallarıdır. Kişilerin ve toplumun belirli davranışları iyi veya kötü olarak nitelemeleri esasına dayanan ahlâkî kurallar aslında din kuralları ile iç içedir. Bazı din kuralları aynı zamanda ahlâk kurallarını oluşturmaktadır.

**3. Görgü Kuralları:** 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. Görgü, bir toplumda var olan ve uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme-içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

**4. Örf ve Âdetler (töre):** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri toplumda yerleşmesi, bu davranışların tekrarlanması zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlâk kuralları temelde kişisel değerler olmasına rağmen örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. Örf kavramı, bilmek ve tanımak anlamına, âdet ise tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranışları ifade eder. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır. Örf ve âdete, duruma göre “töre” de denilmektedir.

**5. Hukuk Kuralları:** Kişilerin toplumla, birbirleriyle ve devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallara denir. Bu kurallar kişilerin dış ilişkilerini düzenler. Hukuk kuralları, toplumun barış, güven ve huzur içinde yaşayarak devamını hedefler. Toplumda din, ahlâk ve hukuk kuralları iç içe geçmiştir. Hukuk kurallarını, ahlâk ile örf ve âdet kurallarından farklı kılan diğer tarafı ise toplum içinde zamanla oluşmaması, yetkili kamu organları tarafından 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) Haberleşme 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.

## 1.2. Ahlâk Kavramı ve Kaynağı

İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlâkı, firma ahlâkı, işletme ahlâkı, ticaret ahlâkı, esnaf ahlâkı, üretici ahlâkı, işveren ahlâkı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlâkı genel ahlâk içerisinde yer alır.

Ahlâk, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaradılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğuludur. Etik ise Latince kökenli; ahlâk bilimi anlamına gelir. Batı'da Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlâka daha çok geleneklerle ve kültürle ilgili bir anlam yüklenirken; ahlâkın Yunanca'daki etik şeklindeki kullanımı daha çok felsefi bir içerik taşır. Ahlâk sözcüğü, etik ve moral diye isimlendirilen ve birbirinden farklı iki içeriği birlikte tanımlanmaktadır.

**Ahlâk**, “kişide devamlılık peyda eden, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huyların tamamı” olarak ifade edilir. Övülen huyları kazanmak ve yerilen huyları terk etmeyi gerektirir. Ahlâk, huylara ait bilgi olması cihetiyle tek bir kişi veya topluluğa münhasır kalmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlâk (morality, ethic) için tek bir tanım yok, genel olarak ahlâkın “bir davranış kodu” ve “toplum fertleri için bir rehber” olduğu ifade edilir. **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. **Ahlâk bilimi**, iyi, kötü, faydalı, doğru ve yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlâkî bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin hayata anlam kazandırdığını gösteren felsefe disiplindir. **Ahlâk felsefesi** (moral philosophy), insan hayatının ahlâkî boyutu ile ilgilenen ve hayatındaki değerler, kaideler ve yargıları inceleyen felsefe dalıdır. Ahlâk felsefesinde, ahlâk hükümleri, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. Kişinin iyi olana yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür irade ile ahlâkî kurallara uyma ve davranış gerçekleştirme ahlâkî felsefenin temelini oluşturur.

Ahlâk kavramı, dinî, seküler (dünyevi) ve felsefi topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve/veya inancı için kullanılır. Ahlâk, farklı da olsa tüm toplumların hayatında her zaman bulunur. Tüm dinler önce ahlâk der. Toplum, ahlâk üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlâkî kurullar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar **hukuku** ifade ederken ahlâk toplumun inanç ve kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdanî mesuliyetler yükleyen yazılı olmayan kurallardır. Ahlâk kuralları dağınık, organize olmamış nitelik taşımasına mukabil, hukuk kuralları toplu, organizeli ve sistemlidir. Ahlâkın asıl yaptırımını vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan maddi zorlayıcı yaptırımlardır. Vicdan tefessüh (çürümeye) ettiği insan ve cemiyet yozlaşır.

Bilim insanlarının bazıları ahlâkın temelini din, kimileri akıl, bazıları da insan tabiatı olduğunu söylemişler. Günümüz toplumlarında bu üç temel üzerine kurulu ahlâkî rehberlikleri görülüyor. Ahlâk toplumla birlikte bir anlam taşıması sebebiyle, her toplumun adet, gelenek ve düşünceleri farklı olduğu için farklı ahlâk prensiplerini ve göreceli ahlakî ortaya çıkmaktadır. **Göreceli ahlak**; her coğrafi bölge, ırk, tabiat, hayat şekline göre değişiklik gösterir ve bu farklılıklar hiç yadırganmadan o toplum tarafından kabul görür.

Doğu toplumlarında ahlâkın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan ve insanlar tarafından konmuş ahlâkî kurullar, onun sosyal ve manevî yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır ve insanı bencilleştirerek yozlaştırır. İnsanı sadece bu dünyada yaşayan, haz ve zevklerini tatmin etmesi gereken bir yapıda gördüklerinden ahlâk teorileri de bu düşünceyi tamamlayıcı unsurlar ihtiva etmektedir. Dini anlamda ahlâk, bir toplumda kabul edilen doğrudan veya dolaylı olarak İlâhî kaynaklı belli kurullar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise, ahlâkî kavramların çözümlenmesi için, rasyonel, mantıkî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Geçmişten günümüze gelen görüşlere göre ahlâk kurallarının ne olduğu ve neye dayandığı, kaynağının ne olduğu kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilir. Bu konuda insanlık tarihinde üç temel tez vardır. **Birinci tez**, ahlâkı insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurullar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir. **İkinci tez**, ahlâkı

akıl referanslı olarak ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik bir insani gerçek olarak gören farklı felsefe doktrinlerinin tezleridir. **Üçüncü tez** ise ahlâkın topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Ahlâkın farklı kaynakları ile birlikte zamanımızda onu besleyen ve sürekli geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

#### **Ahlâkın temel kaynakları:**

**1. Din:** İbadet, itaat, iman, takva, ahlâk, 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 ahlâka temel kaynaklık teşkil eder.

**2. Örf ve Adet (töre):** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri toplumda yerleşmesi, bu davranışların tekrarlanması zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlâk kuralları temelde kişisel değerler olmasına rağmen örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. Örf kavramı, bilmek ve tanımak anlamına, âdet ise izlene izlene alışkanlık hâline gelen davranışları ifade eder. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır. Örf ve âdete, duruma göre “töre” de denilmekte ahlâka kaynaklık yapmaktadır. Örf, ahlâkî kuralların belirlenmesi ve gelişmesine önemli katkı sağlar.

**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. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme-içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen ve ahlâka kaynaklık teşkil eden kurallardır.

**4. Felsefî 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 yorumlamıştır. Yine, Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B.Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlâka inanırlar ama kaynağının insanın dışında olduğunu ve kendi bağımsız kuralları olduğunu savunurlar.

**Sokrat** için ahlâkın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon**, iki evrenin olduğunu söyler birisi yaşanılan bu evren diğeri ise idealar dünyası olan ezeli, ebedidir ve bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'dır. İnsana en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza**, Allah-evren-insan ayrımının olmadığını savunur. Allah, evren ve insan; birdir, aynıdır diyerek Panteist bir görüş sergiler. İnsanlar, kendisinin de bir parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlâkî bir şekilde davranmalıdır. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlâkîdir demektedir.

Felsefeciler ahlâkın kaynağına dair çeşitli felsefî yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bunlar:

**1. Haz Ahlâkı:** Bu anlayışa göre, ahlâkî faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. Hazcılar, haz duygusunun farklı derecelerde ve kişiye bağlı olmasından dolayı, evrensel ahlâk kanunu reddederler. Bu ahlâkî yaklaşımının 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 hedeftir.

**2. Fayda Ahlâkı:** Bu anlayışa göre, kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayan şeyler ise kötüdür. Bu anlayış ahlâkî fiilin sonucuna değer vermekte, ahlâkî fiilin değerini onun vereceği sonuca bağlamaktadır. Faydayı ve başarıyı iyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlâk kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdadır.

**3. Bencillik Ahlâkı:** Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Ahlâkî manada bencillik, kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlâklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı vurulmasından başka bir şey olmadığını ileri süren görüştür. Bu sebeple benciller de faydacılar ve hazcılar gibi evrensel ahlâk kanununun varlığını kabul etmezler. Bu anlayışın öncüsü **Hobbes**'tur. 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 ahlâkî 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

**Proudhon;** insanların tabii 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 olmadığını ve "iyinin 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 ahlâkı olarak nitelediği geleneksel ahlâk anlayışına karşı çıkarak, ahlâk 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 Ahlâk:** Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlâkî 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.

Ahlâk, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Bu açıdan Asya ve Avrupa toplumlarının ahlâkî değer yargılarının farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konması gerekir.

### 1.3. Evrensel Ahlâk İlkeleri ve Gelişimi

Bugün için felsefecilerin hepsinin ortak kabul ettiği evrensel bir ahlâk kanunu yoktur.

Ahlâkın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkanlar da vardır. Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler evrensel ahlâkı kabul etmezler. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler de evrensel ahlâkı kabul etmezler. **Epikuros** gibi bazı felsefeciler hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu esasına bağlar. **Hobbes** ise ahlâkta hâkim olan şeyin kişinin çıkarı olması fikrine sahiptir.

Bazı felsefeciler ise "**hak kuvvettedir**" diyerek ayrı bir ahlâk 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 ahlâk kuralları halk için yeterlidir. Hıristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlâkın yerine deha yani güç ahlâkını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlâkî değerleri, seçkin sınıf arasından yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir.

**Bergson**, akla dayanan topluma ait ahlâk ve sezgiye dayanan evrensel ahlâk olmak üzere iki tür ahlâktan bahseder.

Felsefecilerin ahlâka 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 ahlâk üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yararıdan bağımsız fertler olarak algılayan ve ona göre prensipler ortaya koyan felsefi ahlâk telâkkileri topluma huzur getirmesi ve insanları mutlu etmesi mümkün değildir. O halde bütün insanlar için ve onların iki dünyada da mutlu olmaları için ahlâk kodlarını belirlemek gerekir. Bu da insanların ortaya koyduğu fikirlerle olması imkansızdır. Bu ahlâk kodları, insanı yoktan yaratan ve ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlâk kodları en gelişmiş ve evrensel bir şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunmaktadır. Kur'anî ahlâk ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlâka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin ortaya koyduğu ve gelecekte evrensel ahlâk ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

#### İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlâkî 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 ayırıştırıran nefret dilinden uzak durmak

Herkes için geçerli ahlâkî kodlar benimsenmezse, dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve dünya yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlâk teorileri Avrupa ülkeleri ve onları taklit edenler üzerindeki etkisi hâlâ sürdürmektedir. Dinden uzak felsefenin insana vereceği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa büyük zararlar vermektedir.

Bu gayr-i İlâhî ahlâk anlayışı etkisinde kalan hiçbir sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini sağlayan faydacı ve zevk ahlâkına uyan kimseler, başkalarına da kendilerine de zarar verir. Evrensel olarak ahlâkın temeli; “kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, sen de başkalarına yapma” anlayışıdır. Ernest Hawingway: “Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlâkîdir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlâkîdir.” Diyerek evrensel ahlâkî kodlara katkı sunmaktadır. Bu çerçevede dünyada genel kabul gören ahlâkî prensipler gelişmektedir. Gelecekte müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

#### **Evrensel ahlâk ilkeleri:**

**1. Saygı:** İnsanların kendisine ve diğerlerine saygı göstermesini, yani başkalarının fizikî ve ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulmasını ifade etmektedir.

**2. Güvenilirlik:** Her bakımdan 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 ve herkese eşit şartlarda eşit muamele etmesini ifade etmektedir.

**5. Şefkatli olmak:** Esirgeme, sakınma, acıyarak sevmek, merhamet etme, başkasının kederiyle ilgilenme, yardıma, sevgiye muhtaç olanlara karşılıksız yardıma koşma ve karşılıksız sevgi beslemedir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlâk kodları zaman içinde daha da artacaktır.

#### **1.4. Kişi Ahlâkının Gelişimi ve Toplumsal Yozlaşma**

Toplumun sulh ve selameti için kişi, bir yanlış ve haksızlığa rastladığında önce el ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltme veya engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa kalp ile bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Doğru ve iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlâkî bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması ahlâkî bir olgunluğu gösterir. Neme lazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürse ölsün gibi anlayışlar toplumu iflasa götüren felsefedir.

Ahlâk, kimsenin olmadığı, görmediği ve duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı söylemek ve yapmaktır. Bu noktada kişilerin kendilerince oluşturdukları ahlâkî duruşlarının bazı özellikleri vardır.

#### **Kişi ahlâkının temel özellikleri:**

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kişinin kendisine dönmesini sağlar.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi gayesine ulaştıracak davranış ahlâkî olmalıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlâkî standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.

Ahlâk, bir bilinç meselesi olarak, sosyolojik anlamda insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Nezaket, incelik, zarafet, naziklik gibi güzel ahlâk uygulamaları geneldir. İnhisarcı, tahsisci ve tekfirici anlayış kötü ahlâkı gösterir. İçteki dünyanın güzelliği, dışa, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirmek için büyük bir imkân sunabilir. Ahlâk, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı veya kazançlı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilir. Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlâkî sorumluluktan kurtaramaz. Kötüleri azaltmanın yolu iyileri çoğaltmaktır. İyi ve güzel ahlâk, kişinin kendisi için istediğini başkası için de istemesidir.

Kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlâkî değerler vardır.

#### **Temel ahlâkî değerler:**

1. Doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Adalet; başkasının hakkını gözetme ve kişi eşitliğinin kabulü,
3. Müspet hareket ve tüm işlerin hilesiz yapılması,
4. Hata ve suçun şahsiliğini esas alma, başkasının şerefine zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
5. Sevgi, saygı, hoşgörü ve dostluk,
6. İnsanlar hakkında iyi düşünme, saygı gösterme, yardım etme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
7. Kişi zafiyetini istismar etmemek,
8. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
9. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verilme prensibinin kabulü,
10. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, mevcut ahlâkî çerçeveyi kabul etmektir. Toplum içinde ahlâkî değerlere uygun davranışların olumlu ve olumsuz neticeleri vardır. Bunların toplumda, saygınlık ve güven kazanma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözümünde yardım görme, toplum içerisindeki karışıklığı önlemede rol alma, toplumda kabul görme gibi olumlu neticeleri bulunmaktadır.

Toplum hayatı içinde herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlâkî değerler sistemine ihtiyaç vardır. Eğer bu değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda bir yozlaşma başlamış demektir. Bunun için de insanların faaliyetlerinin ahlâkî olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

**Yozlaşma**, bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaştırılması veya uzaklaşmasıdır. Özünden ayrılma, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetme anlamına gelen yozlaşma; bir tereddit ve dejenerasyon halidir. Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değer yargılarına gereğince sahip çıkmaması sonucu meydana gelen kültür alanındaki yozlaşma diğer alanlara da hızla sıçramaktadır.

**Toplumsal yozlaşma**; toplum dâhilinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlâkî kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemesine denir. Toplumsal yozlaşma sonucu değerlerin farklılaşması ile kişiler arasında ve toplum dâhilinde çatışmalar ortaya çıkar. Bu durumda; toplumun önemli bir bölümünün gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, yüksek moral, motivasyon ve millî heyecanını kaybetmesi neticesinde, ciddî sosyal meselelere çözüm bulma konusunda toplumca şaşkınlık ve çaresizlik içinde bulunma hali olan **sosyal atalet**e maruz kalır. **Toplumsal yozlaşma çeşitleri ise** (1) siyasi, (2) kültür, (3) meslekî ve (4) ahlâkî alanlarda oluşan zayıflama sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal değerler, tüm insanlığı yakından ilgilendiren mübalağasız insani değerleri içerir. İnsani değerler; ahlâkın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Bugün dünyada yaşanan çok muhtelif sıkıntıların 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:** Toplumsal yozlaşmanın temel unsurundan biri olarak bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlâkî 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, rüşvet yozlaşmaya sebep olabilir. Siyasi mekanizmada rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı ve gruplarının ferdi menfaat sağlamak için toplumda mevcut hukukî, dini, ahlâkî ve kültür normlarını ihlal eden

davranışlarda bulunmalarına “**siyasi yozlaşma**” denir. Siyasi yozlaşma türleri; (1) rüşvet, (2) ayrımcılık, (3) rant kollama, (4) zimmet, (5) lobicilik, (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 edemeyişi toplumda oluşturacağı huzursuz ortam toplumda bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

**6. Tarihi sebepler:** Toplumların tarihi süreci içinde yaşanan savaş ve iş kargaşa gibi olaylar, toplumlarda çözülme ve yozlaşma oluşturabilir.

–“Güzel ahlâk, Allah’a karşı isyanların dışında kalan şeylerde, insanlara muhalefet etmemektir”. Hz. Ali

–“Güzel ahlâk, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri

–“Ahlâk, üç haslette aranır. Onlar; haramdan uzaklaşmak, helâli aramak ve aile efradına imkân nispetinde genişlik göstermektir.” Hz. Ali

–“Kötü ahlâklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur.” Vehb bin Münebbih

–“Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlâktır. Güzel bir yüz veya nazlı bir davranış bile, kalp kötüyse, fena (kötü) ahlâkı gizleyemez.” Heinrich Heine

–“Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlâktır.” İbn-i Abbas

–“Rızık hazineleri, ahlâk güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz

–“En büyük şeref, güzel ahlâktır.” Hz. Ali

–“İnsan, temayüllerine (fitratına) zıt hareketlerle ahlâkî yüksekliğe ulaşamaz.” G. Kerschensteiner

–“İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlâkla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

–“Bir insan, dindar bilindiği halde, ahlâklı değilse, ya batıl bir inanca din adı vermekte veya sahtekârdır.”

F. Brandley

–“İyi ahlâklı insan, başkalarını haset ettirmemek için, kendisinde birkaç kusur bırakır.” Benjamin Franklin

–“Ahlâksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

–“Bilgi ve ahlâkı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir.” Asson

–“İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlâkları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî

–“Ahlâk konusunda en mühim dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain

<b>Adab-ı Muaşeret (Görgü ve Nezaket Kuralları)</b>		
1. Sosyal davranış adabı: 1. Selamlama, tanıştırma, tanışma 2. Hediye alıp verme ve çiçek verme ve gönderme, 3. Sosyal ortamlarda davranış adabı 4. Kadımların önde gideceği yerler, 5. Erkeklerin önde gideceği yerler, 6. Kadın ve erkeğin birlikte yürüdüğü anlar,	2. Etkili ve güzel konuşma adabı: 1. Etkili ve güzel konuşmanın önemi ve adabı, 3. Saygılı ve nazik konuşmanın incelikleri, 4. Kadın ve erkeğe özgü hitap şekilleri, 5. Telefonla konuşma adabı,	3. Makam odalarında davranış adabı: 1. Randevu alma, 2. Makam odalarına giriş, görüşme ve arz, 3. Makam odalarında oturma şekilleri, 4. Makam odalarında çay, kahve ikramı ve içme adabı,
4. Ziyaretler, karşılama, ağırlama ve uğurlama adabı: 1. Ziyaret çeşitleri ve ziyaret zamanları, 3. Misafir ve ziyaretçilerin kabulü, 4. Misafir ve ziyaretçilerin karşılanması, 5. Misafir ve ziyaretçilerin uğurlanması,	5. Davet, ziyafet ve sofrada adabı: 1. Davet tarzı, düzenleme ve davetiye şekli, 2. Davetlerde misafirlerin karşılanması, 3. Kaşık, çatal ve bıçak kullanma, 4. Nasıl başlamalı, nasıl yenmeli? 5. Çay, kahve ve meşrubat servis etme ve içme adabı, 6. Peçete tuz, biber, limon, kullanma, 7. Misafirlerin uğurlanması ve davet sonrası teşekkür şekli	

### **1.5. İş Ahlâkı**

İş ahlâkı, ahlâk alanının bir alt konusu olarak İngilizce kullanımında "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlâk) veya "Business Ethics" (İş Ahlâkı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

İş ahlâkı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin doğru olması, sözünde durması, üretim ve satış aşamalarında hile yapmaması, iç ve dış çevreye yönelik görev ve sorumluluklarını bilmesi takdir edilmesi gereken ahlâkî davranışlardır. Toplumda görülen, yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, çetecilik, kapkaççılık gibi suçlar dünyada iş ahlâkının önemini daha da artmaktadır. Bu noktada "kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma" anlayışı ahlâkın temeli olarak daha da önemli hale gelmektedir.

**İş ahlâkı;** bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş ve o meslek mensuplarının ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, davranış, hareket ve düşünce şekline denir. İş ahlâkı, bütün ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı ve adil davranmayı kural edinerek mesleğini buna göre icra etmektir. İş ahlâkı, meslekî rekabeti düzenlemeyi ve hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı ürün üretmek ve bunları tüketicilere sunarak karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş işe **meslek** denir. Meslek ahlâkının kapitalist sistem açısından, gündeme gelmesi ABD'de 1960'larda başlamış ve 1980'lerde ise büyük kuruluşların çoğunda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş ve çoğu işletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlâkı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlâk ve maneviyattan tecrit etmesiyle toplum hayatı ve iş hayatında büyük açmazlara sebep olmaktadır.

Meslek, sanat veya iş ahlâkı denildiğinde; bünyesinde pek çok alanı barındıran ekonomik faaliyetler kastedilir. Her iş ve uğraşı alanının ahlâkından bahsetmek imkânsız olmakla birlikte bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlâkî kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlâkî kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlâkî değerlerden uzaklaşması, genel ahlâktaki bir tedenni ve yozlaşmanın bir yansıması olarak toplum hayatı için bir tehlike teşkil etmektedir. Ahlâkın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutma bir organize iş olarak görülmelidir.

Genel ahlâkta olduğu gibi iş ahlâkının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlâkî 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. Ahlâk, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda spesifik bir kanun bulunmaz fakat ahlâkî davranış konusunda kişi veya kuruma yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlâk 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 ahlâkî olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir. Kanuni olan bir faaliyet ahlâkî olmayabilir. Gelişen dünyanın iş hayatında ahlâkî kaideler ve sosyal sorumluluk artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Bu sebeple kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlâkî kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmektedirler.

### **1.6. İş Ahlâkının Temel İlkeleri**

Geçmişten günümüze insanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur. Muhtelif esnaf, zanaatkârlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine münhasır birtakım kaideleri olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlâkî ilkeler belirlemiştir. Osmanlı Devleti döneminde kurulan Ahi Birlikleri sağlam ve caydırıcı kuralları olan bir organizasyondur.

**İş ahlâkı ilkeleri,** iş yerindeki ahlâkî değerleri ve geleneksel ahlâk anlayışını dikkate alıp, dünyadaki her gelişim ile bunu harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlâkî prensipler ve standartlara denir. İnşa edilen iş ahlâkı ilkeleri, ahlâk 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 alanı dâhilinde 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 ahlâkı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması kaidesine dayanır. Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybeder ve üyelerine zarar verir.

Esnaf ahlâkında fırsatçılık yoktur. Her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlâkının, genel ahlâk kurallarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

**Meslekî ahlâk kurallarının gayesi;** kapsamına giren personelin ve birimlerin performansı, hareket ve davranışları ile ilgili merkeze ve birime münhasır standartları belirlemektir. Bu kurallar görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir. Bu kurallar iyi ve doğruyu öğreterek kötüyü fark ettiriyor.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlâkî 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 ahlâkî 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 ahlâk kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlâkının belirli kuralları bulunmaktadır.

#### **İş ahlâkının 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. Emegın hakkını verme

İşletmelerde ahlâkî 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 ahlâk sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklâmlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlâkının içerisinde yer almaktadır.

İş ahlâkı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı sağlama, mahkûm ve engellilere ve çevre halkına iş alanları sağlama gibi hususları kapsar.

İşletme, çevresindeki kişi ve kurumlara, devlete ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma mecburiyeti, iş ahlâkına dâhil konulardır. "Ahlâklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olmuşlardır.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi esnasında hem bazı üretici ve tüketicilerin ahlâkî olmayan işlem ve davranışlar sergilemeleri mümkündür.

#### **Bazı üretici/pazarlamacıların sergilediği ahlâkî olmayan davranışlar:**

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklâm yoluyla yanlış bilgi verme,
3. Reklâmlarda rakiplerin kötülenmesi,
4. Kalitesiz ürünü kaliteli olarak göstermeleri,
5. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
6. Ürünle ilgili bütün bilgilerin tam olarak yazılmaması,
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 sebebiyle satış izni alınımından itibaren 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),

10. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutarak tüketicileri 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 ahlâkî 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 ahlâkına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini bozarak tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir. Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen **hile** olurken; bir ürünün tabiiğinin, içine başka bir şey karıştırarak bozmak ise **tağşiştir**. Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan bir kişinin eserinde başka kişilerin ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeksizin kendisine aitmiş gibi kullanması olan **intihal** de bir tür sahtekârlık ve hırsızlıktır. En önemli türleri: Alıntı ifadeler ve fikirler için kaynak göstermemektir. İntihal üzerinden iş modeli kurmak ahlâkî 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 ahlâkî 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 ahlâkî olmayan iş ve meslek anlayışı sorgulanır hale gelmiştir.

#### **Ahlâkî olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:**

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve ferdi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değer artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer almasındaki sıklık,
4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global meselelerdeki artışlar ve gelir dağılımı adaletsizlikleri.

Global ölçekte artan sorunları çözümü için 1999'da düzenlenen Dünya Ekonomik Forum'unda, BM "Binyıl Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek için, şirketleri, BM'i, işçi sendikalarını ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirecek milletlerarası bir inisiyatif olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, altında buluşmaya davet etmiş. KİS'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. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

Yolsuzlukla Mücadele:

10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

### **1.7. Meslekî Yozlaşma**

Kişi ve kuruluşlar, faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye ve topluma zarar vermeden ve bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlâkına uygun görev ve mesuliyetlerini yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna oranla yeterli istihdam imkânlarının oluşturulamayışı, düşük gelirli kesimlerin artmasına sebep olacak, bu kesimlerin de 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 ahlâkına olan ihtiyacı sürekli arttırmaktadır.

**Meslekî yozlaşma;** toplumdaki yozlaşmaya bağlı olarak, iş hayatı dâhilinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlâk kurallarının uygulanmaması durumuna denir. Bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, özündeki iyi şeyleri sonradan kaybetmesi hali olan yozlaşma; meslekî alanda da temel değerlerden uzaklaşmasını gösterir. Toplumda oluşan yozlaşma hayatın her alanını olduğu gibi iş hayatını da etki altına almakta ve meslekî yozlaşma sonucu değerlerin farklılaşması ile çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

Sosyal hayatı temelden ilgilendiren bazı meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar getirilmelidir. Belirli kişi veya organizasyonların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde uygulanan tekelcilik, baskı ve istibdat toplumda o mesleğin icrasında büyük hak kayıplarına sebep olmaktadır. Elinde bulundurduğu gücü iş ahlâkına uygun olmayan şekilde kötüye kullanabilmektedir. Meslek erbabının güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin “**hedef manyağı**” olmaktan ve “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşmak ve 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 güvenilirmezler” in sayısını arttırmaktadır.

Popüler kültürün kurguladığı hayata dair genç kuşakta bir eğilim ve bir özlem beliriyor. Bu özlem, iş hayatında insanları faaliyetlerinde çoğu zaman ahlâkî kodlarından uzaklaştırarak toplumsal barışı bozabilmektedir. Medeniyet inşaa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlâkî değer yargıları yetişen yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip ve guraba ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen yeni bir sosyal tabaka ortaya çıkmayacaktır. Böylece çalışma hayatında beklenen sosyal barış sağlanacaktır.

Toplum hayatında meslekî yozlaşmanın muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

#### **Meslekî yozlaşmanın sebepleri:**

1. Aşırı hırs, bencil ve aç gözlü davranma,
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 ve servet açlığı,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlâkına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları ve kullanıma uygun olmayan ürün üretimleri sürekli artmaktadır. Fikri mülkiyet hırsızlığı ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Dayanıklı bazı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma** denilen “**kasıtlı eskitme**” uygulaması ile belli sayıda işlem sonra cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek bir ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929'daki ekonomik buhranda Bernard London isimli emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini ve bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirden hareketle, 1950'lerden sonra iş ahlâkına aykırı olan taammüden hurdalaştırma birçok alana yayılarak devam ediyor. Bu tür üstünkörü iş yapma ve görev ihmalinin bahanesi ve mazereti olamaz. Bu örnekler de iş ve meslek alanında ahlâkî değerlere duyulan ihtiyacın giderek arttığını göstermektedir.

#### **İş ahlâkının önem kazanma sebepleri:**

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanlar yeni ahlâkı meseleler 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 ahlâkî birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

Gelişmemiş toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlâkî kuralların çözülmesi veya ahlâk tarifindeki ideal olma vasfını ve dinamizmini kaybedip çürümesi ve 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 hayatıyet kazanmaları, ahlâkî kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, partiyi seven, eğlence düşkün ve geleceği düşünmeyen insan tipleri krizler ve sosyal çalkantılar sebebiyle artık, ihtiyata, dürüstlüğe ve izzetli hayata daha fazla değer verir hale geliyorlar.

İş hayatının ihtiyacı olan ahlâkî kodları kazandıran eğitim sistemi; kişiye akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik düşünme, sentezleme, tahlil (analiz) yapabilme ve fikir yürütme yeteneklerini kazandırıp geliştirmelidir. Analitik düşünme, bir problem veya konuyu çözmek için bilgileri ayırıştırıp problemi çıkaran unsurları dikkate alarak sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki gaye, parçalardan yola çıkıp bütünü çözümlenektir. Bu yeteneğe sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayıcı ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru ve ahlâkî kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur.

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 geriğim’ anlayışı hâkim olmalıdır. Din ilimleri insanlara ahlâkî 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, ahlâk, tevazu ve saygı aşılardan ve her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmek mümkündür. Bu anlayış insana ihtiyaç olarak hissettirilmeli, çünkü ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Eğitimi, eleştirel bilgi yanında medeniyet ve inanç meselesi olarak görmelidir. Çünkü insanlar ve sistemler eleştiriye açık olduklarında kendilerini geliştirerek mükemmele ulaşırlar.

Ahlâkî değerlerle mücehhez bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bu değerlerden uzak olan bilgi ve bilim insanları; silah, atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilirler. 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 almaları gerekmektedir. Ahlâkî ölçülerden mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabilmektedirler. 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 saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Eğer bu konularda uluslararası işbirliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlâkî değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlâkî değerlerden mahrum yetişen meslek elemanları faaliyet icralarında çok 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

ahlâkî değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Ahlâkî değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplu hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. Ahlâkî değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplu hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlâkı oluşturmada çok değişik türden tavsiyeler yapılmaktadır. Kuruluşlar ahlâkî değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlâkının oluşturulması ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için adımlar atılması gerekir.

İş ahlâkı olgusunun 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 yalan ve yanıltıcı bilgi verilmemesi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

#### **İş ahlâkının kurumlaşması için gerekli adımlar:**

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlâkına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Ahlâkî kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlâkî değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmalı.
4. Tespit edilen ahlâkî kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlâkı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı.
6. İletişim imkânları desteklenmeli.
7. Bir ahlâk kurulu oluşturulmalı.

Ahlâk 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 ahlâkıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlâkını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. Mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlâkı doğmasına sebep olmaktadır.

İş hayatında ahlâkî değerlere uygun davranışların muhtelif olumlu ve olumsuz neticeleri vardır.

#### **İş hayatında ahlâkî 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 ahlâkî ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar hatta zıtlıklar görülebilir. Bu durum çelişkili görünmekle birlikte o işin yapısına uygundur. Bu ahlâkî ilkeler, günümüzde bazı meslek gruplarıncı kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir meslekî görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek çevresinin dışında; o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Toplumdaki genel değerlerdeki erozyon ve bunun iş hayatındaki dejenerasyonu ve bir anlamda her alandaki “ahlâksızlığın” sonuçlarının maliyeti sürekli artmaktadır. Bu durum ahlâkî ilkelerin geliştirilmesinin aciliyetini göstermektedir. Zaman içinde birtakım siyasî, sosyal, ekonomik ve kültürel değerlerde ortaya çıkan değişim zamanında ve doğru algılanarak gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

#### **1.8. Yönetimde Ahlâkî Olamayan Davranışlar**

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlâkını oluşturmaya çalışmalıdır. Genel ahlâk için varılan bu hüküm, onun bir parçası olan iş ahlâkı için de geçerlidir.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebini de oluşturur. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi kendilerine veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, kararlarından sorumludur. Demokrasi, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri ve eşitliği sağlayan yönetim şeklidir. Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, keyfi uygulama, zulüm, tahakküm, istibdat anlayışından uzak; kibirlenmeyen, insanlara üstün bakmayan, başkalarının fikirlerine değer veren yerine göre farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır.

Kuruluş yöneticilerinin iş ahlâkını oluşturmada isteksiz davranışları veya yönetilenlere karşı ahlâkî olmayan davranışlar sergiledikleri görülebilmektedir.

**Yönetimde ahlâkî 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 para, mal, hediye gibi birtakım maddi menfaatler karşılığında bunu sağlayana ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. **Yolsuzluk;** maddi ve başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamadır.

**4. Mobbing** (şiddet, baskı ve saldırganlık): Yıldırma ve korkutma gibi sosyal kabadayılıkla ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışma ve onları taciz etmedir. Şiddet, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı ifade eder.

**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. Bencillik:** Bencillik, 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 veya manevi olarak yapılan fizikî ve psikolojik acı yaşatan aşırı 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. Kötü alışkanlıklar, dedikodu ve yobazlık** (bağnazlık): Bu türden davranışlar da yönetimde ahlâkî olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

Toplum hizmetinde olan kamu kurumlarının hizmetlerinde uyması gereken ahlâkî ilkeler belirlenmiştir.

**Kamuda ahlâkî davranış ilkeleri:**

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci
2. Halka hizmet bilinci
3. Hizmet standartlarına uyma
4. Gaye ve misyona bağlılık
5. Dürüstlük ve tarafsızlık
6. Saygınlık ve güven
7. Nezaket ve saygı
8. Yetkili makamlara bildirim
9. Çıkar çatışmasından kaçınma
10. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması

Kamu Etik Kurulu tarafından yönetmelikle belirlenen bu ahlâkî ilkelerin, büyük bir kısmı halen yürürlükte olan 657 sayılı DMK'nda hükme bağlanan devlet memurlarının görev ve sorumlulukları ile paraleldir. Yönetmelik ekinde yer alan Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi aşağıda verilmiştir.

**Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;**

1. Halkın günlük hayatın kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli şekilde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,

2. Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu faydasını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,

3. Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedeni engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,

4. Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,

5. Kamu malları ve kaynaklarını kamusal gayeler ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,

6. Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikâyet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten faydalananlara, çalışma arkadaşlarıma ve diğer muhataplarıma karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmeyi,

7. Kamu Görevlileri Etik Kurulunca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim. (**Kaynak:** Resmî Gazete 13.04.2005 sayı: 25785 / Kamu Görevlileri Etik Kurulu)

Herkesin hakkının eşitlik prensibine göre gözetilmesi ve adaletin yaygınlaşması olan sosyal adaleti sağlamada ahlâkî prensiplerin büyük katkısı vardır. **Sosyal adalet;** herkese kabiliyetine uygun yükselme imkânının tanınması, insanlarda doğuştan olan yeteneklerin gelişmesine fırsat hazırlanması, herkesin ürettiği hizmet ve yaptığı görev karşılığında hak ettiği maddi ve manevi mükâfata kavuşturulması, sıkıntıların da nimetlerin de hakkaniyete uygun olarak dağıtılmasını ifade eder. Bunun içinde güçlü olduğun haklı olduğun değil, haklının güçlü olduğun bir hukuk ve ahlâk anlayışı kurulmalıdır.

**İbn-i Haldun** (Tunus,1332-1406): İslam bilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan birçok konuda önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesinin ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim adamlarından yüzlerce sene önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbni Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulması, gelişmesi ve çözülmesi sürecinde Siyasi Lider veya liderlerden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi bir liderin ferdi özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturamadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Aynı şekilde, devletlerin çözülme sebeplerini yönetenlerin ferdi kusurlarında aramak da yanlıştır. Bu görüşüyle İbni Haldun'a göre Devlet siyasi bir Hanedan niteliğindedir. Bir devletin ortaya çıkması, gelişmesi ve zirveye ulaştıktan sonra çözülmesiyle bir siyasi hanedanın ortaya çıkışı, gelişim, yükselişi ve çözülmesi arasında sıkı bir paralellik kurar. Her devlete ortalama; 120-130 senelik bir ömür tanır ve her devletin genel olarak 5 temel 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:** İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenler yönetimden uzaklaştırılır, kendine bağlı itaatkâr kişiler yönetime gelir.

**3. Rahatlık Devresi:** İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhret 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. Ordusunu, memurunu besleyemez ve giderlerini karşılayamaz hale gelir ve yıkılır.

İbni Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığını kabul eder ve devletin tamamen ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını söyler. Devletin yıkılışındaki en temel sebepleri; Lider, Ekonomi ve Ahlâk olarak 3 temel başlıkta ifade eder.

**1. Lider;** devletin kurulma safhasında grubuyla ahlâkî bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmak istemez. Liderin kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer ve ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

**2. Ekonomi;** asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı da ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı vergilerdir. Vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbni 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 kullanmak durumundadır. Ne yazık ki bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Rahatlığa alışmış olanlar kemer sıkamazlar. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koymak isteyebilir. Oysa vergi ile kazanç arasında aşılması gereken sınır aşırsa teşebbüs arzusu zayıflar. Vergide de gelir sağlayamayan devlet, bu defa ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında almaya, tüketicie fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Tüketiciler şehirden kaçış yolları arar. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki varlıklı kişilerden başlayarak herkesin malına ve mülküne el koyar. Bu da vatandaşların yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifak yapmasına, ekonomik hayatın durmasına ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

**3. Ahlak;** ilkesinin medeniyetin (ilim, sanat, şehir hayatı, zenginlik ve konfor gibi) gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışma konusu olmuştur. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlâkî yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. Berkeley; "Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışından ve ahlâkî niteliklerini kaybedişinden önemle bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlâkının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir. Aynı şekilde Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlâkî bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; Batının çöküşünü incelediği eserinde gelişmeyle birlikte ahlâkî değer ve kurumların yozlaşmasından söz eder. Mesela; saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlesellik; gerçek değerler yerine, para ve soyut değerler; 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, dini değerlere lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yollardan tatmin edemeyenler, gayri meşru yolları zorlar ve ahlâkî değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik bir hukuk sisteminin inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim olan yapılar inkıza mahkûmdur.

Çözülme sürecinde; Devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşmiş, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşmış, din ve ahlâk duyguları zayıflamıştır. Bilim üretenler, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde ederek kendisine hizmet ettiriyor. Kapitalist anlayış ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemez. Bu güçler sihirli kelime "değişim" ile toplumları ahlâkî değer yargılarından uzaklaştırıp onlara hükmetmek ister. Avrupa medeniyeti Endülüs Emevi Devleti (756-1031/ Ben-i Ahmer Devleti: 1230-1492) gibi Anadolu'yu elde etmek istiyor. Avrupa, gelişmiş İslam medeniyetinden önemli oranda istifade etmiştir. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıdı. Fas, Kurtuba ve Gırnata üniversitelerini kurup, ilim ve fen ışıkları ile Hristiyanlık âlemini uyandırıp bugünkü gelişmişliklerine temel oldu.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerler olması sebebiyle bu kesimde görev alanlar bu kaynakları kullanmada azami dikkati göstermesi ve faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmeleri ahlâkî bir sorumluluktur. Bunun için öncelikle, devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

### **1.9. Ahi Ahlâkının Kuralları**

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlâkının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır. Bu tür meselelerin çözümü için geçmişten devralınan bütün değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden tevîl ederek bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlâkı ve müteşebbis ideolojisi oluşturulmalıdır. Bu manada bizim toplumun ahlâk anlayışının temelinde Ahilik vardır. Ahlâkî eğitimi kazandırmak için Ahilikte uygulanan; tedrici, isticvab (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 ahlâk, dürüstlük, adalet, kardeşlik ve yardımseverlik gibi bütün güzel meziyetlerin birleştiği bir sosyal ve ekonomik düzendir. Batıdaki lonca tipi bir tür meslek ve dayanışma teşkilatıdır.

Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir' e yerleşmiş ve orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan

(bacılar) olarak ifade edilen meslek teşkilatını kurmuşlar. 13. asırda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma ve mali sistemi olan “ortasandık” uygulaması bir ahilik müessesesidir. **Ortasandık**, üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir. Ahilik prensip ve kültüründe insan iki küreklî bir kayığa benzer; bir küreklî ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlâkî değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlâk ile teçhiz eder.

**Ahi ahlâkını oluşturan kurallar;** (1) iyi huylu ve güzel ahlâklî olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahînde ve sevgisinde vefalî 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.

### **1.10. Global Ahlâkî Sorumluluklar**

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle otoritelerin sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğeri insanları mahrum bırakmaları ahlâkî değildir.

Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları başlatır. Bu sebeple, tüm kaynakları gelecek nesilleri de düşünerek israf etmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılması ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmesi gerekir. Dünyada hızla çözülmesi gereken global ahlaki sorunlar artmaktadır.

#### **Global ahlaki sorunlar:**

1. Ekonomik sömürü
2. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması
3. İlmî ve teknolojik istibdat
4. Askerî ve idarî baskılar
7. İnsanları, toplulukları ve devletleri birbiri ile çatıştırma
8. Dış ticarete dövizin bir silah gibi kullanılması
9. Tüketimin bir kültür haline getirmesi
10. Emek sömürsü
11. Din ve inanç istismarı
12. Irk ve milliyet istismarı

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları bir paravan olarak kullanmaktalar. Bunların içini boşaltıp kendilerini bunlarla perdeleyerek insanları, toplumları ve ülkeleri aldatmaktadırlar. Ahlâkî ölçülerden mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir. Emperyalist anlayışın inşa ettiği ve globalleştirdiği ekonomik ve siyasî sistem, insani değerlerden mahrum olduğu için tüm dünyaya büyük zarar vermektedir. Üretim araçlarını ellerinde bulduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğeri toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların artık global ölçekte sorgulanması gerekir.

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlâk, fazilet, estetik ve vicdan gibi cihanşümul (evrensel) değerlerin “etkinlik temelli” bir eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılmasını ifade eden **değerler eğitimi** global sorunların çözümünde tek yoldur. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlâkî, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerleri eğitimle gelecek kuşaklara aktarılmalıdır. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilmeye ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim; maddî ve manevî olarak çift kanatlı olmalı, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi ettirmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her yeni bilim, buluş ve anlayışa bir şekilde sızarak onu kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluşu ve araştırmayı destekler, ona sponsor olur ve



böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları başta bertaraf eder. Kapitalizm, fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur ve dolayısıyla hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Aslında bu anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilmektedirler. Bunlar da güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller. Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaycılığı, 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 ahlâkî bir sorumluluktur.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların belirli bir ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi, liberal kapitalizmin ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâkî olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas alan yeni bir yönetim anlayışı ve yeni bir ahlâk gerekiyor. Çünkü dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi sömürü düzenidir. Bu düzenden ancak yeni bir ahlâk anlayışı ile çıkılabilir.

### **Global ahlâkî sorumluluklar çerçevesinde sorgulanması gereken konular:**

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankaya yatırılan paralara nasıl takla attırılarak, sanal 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 itibarıyla 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 büyük bir kötülükle karşı karşıya kalacağı ve Mesih'in geri gelip Yahudi ve Hristiyanların liderliğine geçerek bu kötülüğü yeneceği ve kıyametin kopacağına inanan Hristiyan mezhebi olan ABD merkezli Evanjelistler Ortadoğu neler 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. Bir seçkinler ekonomisi olan liberalizm ile ülkelerin kaynakları nasıl sömürülüyor?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalist düzene karşı olmak yeterli mi?
11. Faizle büyüyen kesim, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek nasıl kontrol etmektedirler?
12. Ülkelerin bekası için maddî terakki yanında şart olan manevî terakki niçin ihmal ediliyor?
13. Tohum bankaları aracılığıyla, tohumlar nasıl bir silah haline getiriliyor?
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. Emperyalist ve sömürü felsefesini yansıtan "Hangi din, hangi ırk ve renkten olursan ol, sizi ben yöneteyim" anlayışı niçin hala geçerliliğini sürdürüyor?
18. Sürekli fikir değiştiren, herkesin kendisini anlamasını bekleyen, hırçınlar nasıl bertaraf edilecektir?
19. Televizyon, sosyal medya ve elektromanyetik sistemlerle, insanları istedikleri istikamette 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 sevkiyatında 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. Dünya için bir felaket olan, on büyük aileye ait bankanın kontrolündeki para nasıl yönetiliyor?

27. Dev ilaç firmalarının hava operasyonları ile çevreye püskürtülen kimyasallarda beyin kontrolü ve çeşitli isimlerle ifade edilen gripler için dünyaya aşı satışları doğru mudur?

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. Hâkimiyet kurmada, 1. ihraç ürünü silah, 2. istihbarat kontrolündeki filimler olduğu biliniyor mu?

32. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?

33. Güç olarak kabul edilen bilginin seçkin azınlığın elinden ve kontrolünden kurtararak etkinliğini daha geniş kitle ve tabana yaymak için neler yapılmalıdır?

34. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği 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. Ekonomi bir bilim olmasının yanında aynı zamanda bir siyasettir ve siyasette bir sanattır gerçeği nasıl anlaşılmalıdır?

37. Globalciler ve ulusalcılar arasındaki mücadele dünya geneline zarar vermeden nasıl yönetilir?

38. Ülkelerin halkları kardeştir, sömürcülere karşı birlikte mücadele nasıl yapılmalıdır?

39. Modern ülkeler meselelerini hurafelerle değil, müzakerelerle çözer anlayışı nasıl yerleştirilmelidir?

40. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?

41. Eğitim kurumlarında verilen derslerin hâkim ideolojilerin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılır?

42. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefî geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşa çalışmaları nasıl sonlandırılır?

43. Kalkınma için yatırım güvenliğinde temel gösterge; şeffaflık ve öngörülebilirlik nasıl sağlanabilir?

44. Geçim kaynağı yoğun olarak ziraata dayalı toplumların, üründe standardizasyon ve kalite sağlama çalışmaları ile mahsul çeşitlerini azaltma sebepleri nelerdir?

45. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuz ve etki alanını genişletme ve retoriği abartarak, yeni beklentiler oluşturma ve bunları yönetmede karşılaşılan meseleler nasıl aşılabilir?

46. Devlet ve ekonomi yönetimi; donanım ve liyakat ister. İlmî olmayan yollarla ve hamasetle başarı sağlanamaz. Liyakat sistemi ile marifete dayalı işi ehline veren bir sistem nasıl yerleştirilebilir?

47. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıları ve gündüz ise çoban ile yas tutmaları nedir?

48. Emperyalistlerin, paralı askerlerle kurdukları terör yapıları ile sömürmek istedikleri ülkelerde devletler savaşı yerine sınıf savaşlarını tetikleyerek hâkimiyetlerini devam ettirmeleri nasıl önenebilir?

49. Asya toplumları kamucu ve eşitlikçi, Avrupa toplumları ise bireyci ve egoist olduğu biliniyor mu?

Her iki Dünya Savaşını kapitalist sistemin temsilcileri başlattı; soykırımlar, Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in öldürülmesi, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin kişinin ölümüne sebep olan nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyondan fazla Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi. Avrupalı birisi kötü bir şey yaptığında ona cinayet deniyor, fakat bir Müslüman aynı şeyi yaptığı zaman ona terörist deniliyor, bu ahlâkî olmayan bir çifte standarttır.

Dünyada, her ne kadar global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arasındaki "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

## **2. SOSYAL SORUMLULUK**

### **2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Sosyal sorumluluk, iş ahlâkı içinde yer alan ve işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, organizasyon içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları memnun etmesine yönelik bir kavramdır.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan "sosyal" kelimesinin anlamı, "toplumla ilgili, toplumsal" ifadelerini kapsar. Sorumluluk ise kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesini ifade eder.

Günümüzde organizasyonlarının kuruluş ve faaliyette bulunma sebepleri geleneksel anlamda sadece kâr gayesiyle değil, topluma hizmet gayesiyle, müşterilerin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri gerekir. Ürettikleri bu ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun miktar ve yerlerde, onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak

Fayda, aynı zamanda toplumun refah düzeyini de gelişmesini sağlayacaktır. İşletmelerin bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal mesuliyetlerinin bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

Sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların ekonomik faaliyetlerini, ilgili olan; çalışanlar, müşteriler hissedarlar, tedarikçiler, tabii çevre, toplum ve devlet gibi tüm tarafların menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir. **Sosyal sorumluluk;** bir kişi ve organizasyonun ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, işletme dışı ve içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik mesuliyetlerini ifade eder.

Ahlâkî, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma; personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı gösterme; işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesini 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 sistemi dâhilinde faaliyet gösteren işletmeler müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap verme yarışı içinde, toplumun genel ahlâkına uygun, kişilere, çevreye ve devlete karşı görevlerini içine alan sosyal mesuliyetlerini yerine getirmeyi kendine temel kabul etmelidir. Aynı zamanda işletmelerin gelişerek, büyüüp güçlü bir yapıya kavuşmaları ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının da güçlenmesini sağlar.

Yöneticilerin karar alma sürecinde rehberlik edecek etkenlerin başında onun ahlâkî değeri gelir. Yöneticilerin yeri toplum nezdinde; sürekli olarak sosyal refahı sağlama sorumluluğunu taşıyan kişilerdir. İşletme faaliyetlerinde yer alan kişilerin veya karar veren yöneticilerin kararlarında ticari ve ahlâkî değerleri dikkate almaları gerekmektedir. Artık kuruluşlar işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma, iş ahlâkını bozmadan onlara fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

## **2.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları**

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma istekleri ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının ve tüketici organizasyonlarının güçlenmesi ve baskıları, ülkenin sınırlı kaynaklarının verimli kullanılması hususunda alınan tedbirler gibi sebepler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

**Kurumsal sosyal sorumluluk,** kuruluşların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaş ve çalışanları ile sosyal, ekonomik, kültür ve çevre konularında hassas, ahlâkî sorumluluk sahibi bir anlayışla gerçekleştirmeleri ve toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmasını ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kanunlara uymayı değil, kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi ve toplumlar ağır bedeller öderler. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Bu noktada, verimliliğe odaklı, riskleri önceden tespit ederek tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile işbirliğine giderek belirli gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktan geçer. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

İş hayatında, ticari faaliyetlerin yürütülmesi sırasında Türkçe kelimeler yerine uydurukça veya yabancı kelimeleri Türkçe gibi kullanma lisanı olan plaza dili bir toplumsal yozlaşmadır. Kurum çalışanlarının kendi aralarındaki sohbetlerde, e-posta mesajlarında kullanılan dilin her geçen gün değişerek yeni uyduruk bir lisan olan **plaza** (beyaz yakalı) dilini ortaya çıkarmaktadır. Meslekî, sosyal ve toplumsal yozlaşmayı getiren bu durumun 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 organizasyona faydaları:**

1. İtibar ve risk yönetimi,
2. Çalışanların tatmini,
3. Yenilik ve öğrenme,
4. Sermayeye rahat ulaşım,
5. Mali performans artışı,

**Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyona olabilecek bazı mahzurları:**

1. Organizasyon kârının düşüşü,
2. Organizasyon maliyetlerinin artması,
3. Organizasyon gayesinden uzaklaşma,

Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelmiş durumdadır. Sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olarak görüldüğünden iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul binaları yaptırıyor; özel okullar, üniversiteler kuruyorlar; vakıf ve dernekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Son zamanlarda işletmeler müşterisine, çevreye, çalışanlarına ve topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar da itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

Organizasyonlar sosyal mesuliyetlerini yerine getirmek için; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Tasarrufların verimli alanlara yatırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. İşletmeler, toplumda üretim, bölüşüm, tüketime, devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine ve toplumun müşterek kullandığı somut ve soyut değerleri gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur. İşletmeler sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı dâhilinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde; devletin sosyal barışı ve adaleti sağlamak gayesiyle sosyal ve ekonomik hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören ve bu noktada ekonomik ve sosyal alanlarda fertlere sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan **sosyal** (refah) **devlet** anlayışı ile ülke kalkınmasında özel sektöre de yer verilmektedir.

Organizasyonlar, karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **sosyal sermayeye** büyük katkılar sağlarlar.

**Kurumların temel sorumlulukları:**

**1. Çalışanlara karşı sorumlulukları:** Bu konuda düzenlenen “**Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı**”nın iş yerinde uygulanması gerekir. Çalışanlara karşı mesuliyetler; (1) iş güvenliği tam olarak sağlanmalı, (2) çalışanlarının sağlığı için muhtelif tedbirler alma, (3) liyakat kuralını uygulamalı, (4) çalışanın özel hayatına saygılı davranılmalı ve (5) çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması gibi tedbirler alınmalı. İşletmede yöneticiler zaman zaman çalışanlara ahlâkî 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:** Ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı. İşletmeler, yanıltıcı paketleme, yanıltıcı reklâm ve yanıltıcı pazarlama yapmamalı ve müşterilerine “**daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma**” mesuliyetini vurgulayan **ISO 9000** ve tabii çevreye karşı olan mesuliyetlerini düzenleyen **ISO 14000** serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak gayesiyle bilhassa kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini Tarım ve Köy işleri Bakanlığı gerçekleştirmektedir. Bu sorumluluklar; (1) müşterilerin şartsız tatmini, (2) ürün güvenliği ve kalitesi sağlamalı, (3) garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı, (4) reklâmlarda yanıltıcı olmama, çocuklara yönelik reklâm yapmama ve (5) yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamalı şeklinde sıralanabilir.

**3. Tabii çevreye karşı sorumlulukları:** İşletmelerin kurulu buldukları tabii çevreye karşı birtakım mesuliyetleri bulunmaktadır. İşletmeler bu mesuliyetlerini 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 ve (4) çevreye saygılı davranmalı şeklinde sıralanabilir. **Flora**, bir ülkede veya bir bölgede yetişen bitkilerin tür olarak tümü, **fauna** ise belli bir bölgede yaşayan hayvanların tümünü ifade eder. Yaşanılan alanlarda bulunan 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 oluşturduğu, insanın ve diğer canlıların üzerinde bozucu

etkiler yapan “**elektromanyetik alanlar**” önemli oranda **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak da isimlendirilen ve gözle görülmeyen bu elektromanyetik kirlilik, bazen zaman cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma yaparak, kimi zaman ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösteriyor. 20. asır ile birlikte tabiatta da var olan bu manyetik alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında önemli ölçüde karışıklığa sebep olmakta, vücudun molekül ve atomların dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir.

**4. Hissedarlara karşı sorumlulukları:** İşletme yönetimi, işletmenin ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay verme gibi temel görevleri bulunmaktadır.

**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 geliştirmelidirler.

**6. Toplum ve devlete karşı sorumlulukları:** Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal-kültürel-sportif faaliyetlere katkıda bulunma ve devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı ve vergisini ödemelidir. Bu mesuliyetler; (1) aile hayatına saygılı olmalı, (2) cinsiyet ayrımcılığı karşı duyarlı davranmalı, (3) devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı, (4) vergisini ödemeli, (5) toplumu ilgilendiren meseleleri için duyarlı olmalı ve çözümü için katkıda bulunmalı ve (6) kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirme gibi sıralanabilir.

**7. Rakiplere karşı sorumlulukları:** Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üretip satan rakip kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı muamelelerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar.

Fikir, kurum ve sistemlerin bekası, ancak adaletle mümkündür. Bu yapılar çevresine, çalışanına ve topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde adaleti esas almalıdır.

### **2.3. Global Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk günümüzde global ölçekte değerlendirilmektedir.

**Global sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların topluma karşı olan sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan bir kavram olarak; bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sorumlu değildir. Sosyal sorumluluğun globalleşmesi ve daha geniş anlamda düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik mesuliyetler global meselelerin çözümüne doğru büyümüştür.

Global sosyal sorumluluk, dünya ölçeğinde bilhassa; sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür ve diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirmesini ifade eder. Global meselelerde sivil toplum kuruluşlarının önem ve sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal mesuliyet ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Kurum dışı mesuliyet olan; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı mesuliyet ise kurum gayesi ile daha fazla çatışır. Burada kuruluşun asıl gayesi ile çatışsa da sosyal mesuliyet ahlâkî iş ahlâkının mühim ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Rio de Janeiro’da 1992 senesinde yapılan Dünya Çevre Zirvesi’nde siyasi bir ideal ve kalkınmada yeni bir boyut olarak benimsenen **sürdürülebilirlik;** sisteminin odak noktası olarak global eko-sistemlerin üzerindeki yükün nasıl kaldırılabilceği ve çevre meselelerinin en büyük müsebbibi olan sanayileşmiş ülkelerin tabii hayat şartlarının korunmasında özel bir sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmiştir.

BM 73. Genel Kuruluna konuşan BM genel sekreteri António Guterres, insanların siyasî kurumlara olan inancını kaybettiğine, kutuplaşma ve popülizmin arttığına dikkati çekti. Guterres, “Bugün, dünya düzeni oldukça kaotik, güç ilişkileri karışık ve evrensel değerler aşınıyor. Demokratik ilkeler kuşatma altında. Hukukun üstünlüğü zayıflıyor. Suçlar cezasız 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. Bu karamsar tabloyu aydınlatacak Foton Kuşağı teorisine göre güneş sistemi yüksek enerjili bir foton kuşağına girmektedir. Bu kuşağın eni yaklaşık iki bin yıl, çapı ise ikibin ışık senesidir. Bu kuşağı ilk fark eden Halley kuyruklu yıldızının kâşifi İngiliz gök bilimci Edmond Halley'dir. Teoriye göre, güneş sistemi 1962’de bu kuşağın sınır noktasına girdi. Bu 1. Enerji seviyesi denmek, 2. enerji seviyesine ise 1987’de girilmiş. 3. ve son enerji seviyesine ise 2012’de girildi. Bu tarihten sonra yüksek enerjili bir devre yaşanıyor. Bu teorisyenlere göre dünya daha temiz, daha yeşil bir çevreye, daha güzel ve iyi insanların önde olacağı barış ve huzur dolu bir dönem olacak. Foton Kuşağı teorisi ispatlanmış bir teori değil ve bu sebeple söylenenler tam olarak kabul edilebilir durumda gözüküyor.

XIX. asrın başında, artan dünya nüfusu karşısında gıda maddelerinin ihtiyaçları uzun süre ve yeterli

derecede karşılamayacağı endişesine kapılan Thomas Robert Malthus: (1766 -1834 İngiliz nüfusbilimci ve ekonomi politik teorisyeni), "nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik bir dizi ile artacağı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştür. İki asırdır ekonomi kitaplarında karamsar bir düşüncenin mahsulü bu teori, geçerliliğini kaybetmiştir. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı olarak toplam ihtiyaçlar artmış, her insanın ihtiyaç listesindeki tüketim maddeleri türü de gelişme göstererek, yeni ihtiyaçlar dâhil olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı arttığı ortadadır. Foton Kuşağı teorisine göre 1960'lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili bir foton kuşağına girmesiyle, dünya bol enerji, bol hammadde, bol gıda maddesi dönemine doğru yol almıştır. Güneş, rüzgâr, nükleer enerji, yeraltı ısı kaynakları, yenilenebilir enerji kaynakları devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen ve sınırlı olmayan enerji sağlanacaktır. Yeni teknolojiler, sonsuz bir kâinatta, sınırsız kaynakları elde etmek üzere sunduğu bu inkişaf döneminde dünyada kıtlığın olacağı söylenemez. Kâinatta istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynaklarından insanoğlu ilmini geliştirdiği nispette istifade edecektir. Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakların israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyevi silah ticaretini kontrolüne alan süper güçler değişik coğrafyalarda savaşlar çıkarıyorlar. Gücün zehrini ve iktidar sarhoşluğuna kapılanlar hâkimiyetlerini devam ettirebilmek için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlâkî olmayan milletlerarası uygulamalara giderek, benimsedikleri "Yenidünya düzeni bir krizden doğar" görüşü ile krizler çıkarıyorlar. Batı 17. asırda elde ettiği bu bilim gücü ile diğer medeniyet ve coğrafyaları sömürgeleştirip, zihinlerini iğdiş ederek, onları aşağılık kompleksine mahkûm etti. Bu toplumlar, onların kavramları ile kendi dünyalarını kuramazlar, bunlar ahlâk ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Dolayısıyla, kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Artık, bilimin kolektif olarak yapılabilirdiği ve ortak bir uğraşı alanı olan dünyamızda toplumlar çevreden kopmadan dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce ele geçirilmesi ve yerli Astek, Maya ve İnka Medeniyetlerinin imhası bir keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsane hikâyeleri ile her alanda üstün olduğunu diğer toplumlara kabul ettirmek ve dünya jandarmalığına soyunup birçok coğrafyada manevralar yürüterek ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun (300 milyon) 40 milyonu gıda yardımı kartesi ile yaşamaktadır. Diğer yandan dünya gücü olma ve hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya da sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Bu noktada Avrupa'nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne ile yaşayanları en iyi örnektir.

Global sömürgeciler, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı; elektronik cihazlarla, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi stratejik ilmi çalışmalar yürütmektedirler. Manyetik bir kaymaya giren dünyanın buzul erimeleri ile yeni bir münhasır ekonomik bölge ve yeni ticari ulaşım yollarının ortaya çıktığı kuzey kutbunda bir güç çatışması yaşanmaktadır. **Arktrik** (Kuzey Kutup) Bölgesi; Kanada'nın herhangi bir kanuni tanımlaması olmayan, modeline göre üçlü, dördü, beşli, altılı veya yedili olarak sınıflandırılan, siyasî ve coğrafi tanımına göre farklılaşan alanlara verilen isimdir. Kaynakları kendi menfaatlerine kullanabilmek için nüfus seyreltme siyaseti özellikle Afrika'da; AİDS ve vekâlet savaşları ile yapıldı. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile hareket ederek dizayn çalışmaları yürütülüyor. Metafizik; beyin kontrolü, kara bûğu ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların ölçsüz büyümelerine izin verilmesi, liberal kapitalizm ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâkî olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır.

Gelişmiş ekonomilere sahip kapitalist ülkeler, doymak bilmeyen iştihaları için zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca birlikte kardeşçe yaşayan toplumları çeşitli entrikalarla birbirleri ile savaşarak güçten düşürmektedirler. Milletlerarası işletmeler ve kurdukları sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ile bu yerlerin kaynaklarını sömürmektedirler. Kolonyal politikalar ile kapitalist ülkeler başka ülkeler üzerinde egemenlik kurarak ekonomik veya siyasî çıkar sağlamaktadırlar. Etkilerindeki ülkeleri geri ödenmesi mümkün olmayan oranda borçlandırarak hakimiyet kurmaları modern bir sömürgeciliktir.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler toplumun diğer üyeleri üzerinde her zaman bir yüküdür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişmelerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlâkî açıdan sorgulamaya fırsat

bulamıyor. İş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, çocuk ve kadınlara yönelik artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmektir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü dinlerden uzak seküler ahlâk, toplumları çökertmiş ve kendisi de iflas etmiştir. Bu sebeple kapitalizmin, toplumların hayat sistemlerini fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Toplumsal meselelerin çözümü, sosyal sorumluluk, ahlâkî değerlere dönüş, toplumların bilinçlenmesi, emaneti emin ellere teslim etmeleri, “milletin efendisi, millete hizmet edendir” anlayışını benimseme, üzerlerine düşen işleri ihmal etmeden zamanında yapmaları, cemiyete ait meselelerde ifrat (aşırı) ve tefrite (normalden aşağı) vardırımadan vasatı (orta) uygulamalı. Linç kültürü ve nefret söyleminden uzak, tezyif ve tahkirle cemiyeti kutuplaştırmadan asgari müştereklerde birlikte kardeş ve dostça yaşamının yolları bulunup uygulanmalıdır. Karşılıklı muvazenesiz etki ve tepkiler toplumları gerer, istismarcı ve duygu sömürücü, hırs ve şöhrete düşkün tiran (siyasi gücü elinde tutan kişi) tipi yönetici zümreleri sosyal sorumluluk ve ahlâkî değerlerden uzak uygulamaları ile sosyal barışı bozar. İstedığı kaos ortamını oluşturarak hedefine ulaşmaya çalışır. Buna mahal vermeyecek kişiler de bilinçli insanlardır. Global ölçekli artan meseleler, sivil diplomasinin önemini arttırmakta ve çözüm için sivil inisiyatife imkân ve değer verilmesini zorunlu kılmaktadır. Ülkeler, bağımsızlık ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasi olarak ifade edilen sağduyulu üslup ile birden fazla işbirliğine kapıları açık tutması ve menfaatlerini koruması gerekir.

Kapitalist anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilmektedirler. Bunlar da güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Her yenilik ve gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaycılığı, 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 ahlâkî bir sorumluluktur.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasının incilmesi, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden büyük meseleleri çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğinin bir parçası haline getiren ve bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkün olabilir. Global meselelerin çözümü için her ferdin yerine getirebileceği mutlaka birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

#### **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 insanlarında hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. İnsanlığın serveti olan üretim kaynaklarını 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.

Kuruluşlar; “her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancı ile yaşama, barınma, beslenme, sağlık ve eğitim alanlarında sosyal sorumlulukları yerine getirmek gayesiyle sürekli çalışmalar yapmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz” gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilincini beyan etmiş olurlar.

Organizasyonlar, sosyal sorumluluk projelerini daha ziyade muhtelif yardım kuruluşları aracılığı ile yürütmektedirler. İnfak (Allah rızası için ihtiyaç sahibi fakirlere yapılan yardım, sadaka) kültürü olan Osmanlı'nın sadaka taşı, günümüz işletmelerinde “askıda ihtiyaç maddeleri” şeklinde benzer uygulamaları ifade eder. **Sadaka taşı**, Osmanlı toplumunda, cami, imaret ve kütüphane gibi sosyal hizmet veren mekânlarda 1,5 veya 2 metre yüksekliğinde üst tarafı oyulmuş taşlara zengin insanların sadaka olarak ifade edilen parayı kimse görmeden bırakırlar ve ihtiyacı olanda buradan kimse görmeden ihtiyacı kadar alır.

#### **Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlâk nedir? Açıklayarak, ahlâkın temel kaynaklarını sıralayınız.
3. Ahlâk konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.

4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlâkî ilkeler nelerdir?
5. Evrensel ahlâk ilkeleri size göre nelerdir?
6. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
7. Temel ahlâkî değerleri sıralayınız.
8. İş ahlâkı nedir? Açıklayarak, iş ahlâkının önem kazanma sebeplerini yazınız.
9. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
10. Yönetimde ahlâk dışı davranışlar nelerdir?
11. Global ahlâkî sorumluluklar nelerdir?
12. Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ne ifade etmektedir?
13. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı fayda ve mahzurlar nelerdir?
14. Kurumların temel sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
15. Global sosyal sorumluluk nedir? Açıklayarak, bu sosyal sorumlulukları sıralayınız.



**ONUNCU BÖLÜM****VAK'A METODU VE VAK'A ÖRNEKLERİ****1.Vak'a (Olay) Metodu ve Önemi**

Olay metodu birçok alanda verimli bir şekilde uygulanan bir yöntemdir. Bu anlamda pazarlama akademik eğitiminin her alan ve kademesinde kullanılan pedagojik araç ile metodların başında gelir. Günümüz 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 vak'alar 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, işbirliği 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 faydaları:**

1. Kişinin, sorunları tartışarak çözme yeteneği geliştirir.
2. Örnek olay güdülemeyi ve ilgiyi sağlayıcı bir yöntemdir.
3. Örnek olay yöntemi kişilerin ders kitapları dışındaki materyaller kullanmasını sağlar.
4. Sınıftaki tüm öğrenciler örnek olay çözüme katılır.
5. Kişilerin problem çözme yetenekleri gelişir.
6. Örnek olay yöntemi kişilerin konuları kavrama ve anlama yeteneğini geliştirir.
7. Örnek olay yöntemi kişilerin analitik yani çözümlenme yeteneğini geliştirir.
8. Örnek olay ile kişiler bilgilerini gerçek bir duruma uygulama imkânına sahip olurlar.
9. Bir problemi çözmeyi, analiz edip sonuca ulaşmayı öğrenirler.
10. Eleştirel düşünme, sentezleme ve karar verme becerileri gelişir.

11. Örnek olay yöntemi ile grupla da olabildiğinde birlikte çalışma imkânı verir.

### **Örnek olay yönteminin sakıncaları:**

1. Örnek olay metodu uygulamada uzun zaman alır.
2. Dersi yürüten kişinin önceden hazırlanmasını gerektirir.
3. Kalabalık sınıflarda uygulanmasında zorluklar yaşanır.
4. Ders yöneticisinin liderlik yapamayacağı durumlarda olayın ayrıntısını bilen lidere ihtiyaç duyulur.
5. İncelenmesi düşünülen olaya tam uyacak bir örnek olay yazmak bazen güç olabilir.
6. Tartışmayı yönetmede, analiz etme ve değerlendirmede zorlukla karşılaşılabilir.

Örnek olaylar farklı kaynaklardan tedarik edilebilir veya yaşanmış, yaşanması muhtemel bir olay kurgulanarak yazılabilir.

### **Bir örnek olayı kaleme alma süreci başlıca dört aşamada gerçekleştirilir:**

1. **Serbest yazım aşaması.** Bu devrede, olay yazacak kişi, kendi tecrübeleri ile ilgili olarak yazacakları bir konu hakkında bir grup içerisinde beyin jimnastiği yaparak çeşitli fikirler not alırlar ve bir taslak oluşturmaya çalışırlar.

2. **Örnek olayı kaleme alma aşaması.** Bu evrede, gruptaki öğrenciler, sessiz bir şekilde ilk evrede tespit ettikleri gerçek-hayat yaşantısı ile ilgili olarak yaklaşık bir sayfalık bir hikâyeyi veya dilemmayı yazıya dökerler.

3. **Örnek 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.

### **Vaka 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.

### **2. Mesleki Eğitimler ve Vaka 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.Vaka 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 nedenle 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. Vaka Analiz Aşaması.** Vak'a çözümünde ilk aşama, örnek olayın dikkatli bir biçimde okunması ve detayların gözden kaçırılmamasıdır. Anlaşılmayan 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. Vaka 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-yönetim vak'aları, yoğun bilgi ve sayısal veri içeren kapsamlı vak'alardır. Bu tür vak'alarda, işletme muhasebe-finans kayıtları, maliyet analizleri, üretim programları, pazarlama taktik ve stratejileri, ürün satış rakamları gibi her bir bölüm ve rakipler ile pazar şartları hakkında geçmiş-güncel durum bilgileri verilebilmektedir.

Örnek olay çalışmalarında gereksiz ayrıntılarla katılımcıların dikkatini dağıtabilecek karmaşık unsurlardan kaçınılmalıdır. Tam zamanlı gerçekleştirilen eğitimlerde eğitime ayrılan süre içerisinde tartışılan vaka sayısını arttırmaya yönelik, kısa fakat öz olaylara yer verilmesi daha uygundur. Bazı vakalarda çelişkili unsurların kalması faydalı olacaktır. İş hayatının da benzer şekilde çevresel faktörlerle donanmış olduğu unutulmamalı, söz konusu vakalar birer fırsat olarak görülmelidir.

**Kaynak:** Doç. Dr. Murat ERDAL.. [merdal@istanbul.edu.tr](mailto:merdal@istanbul.edu.tr) / İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü 34116 Beyazıt - İstanbul

## **2. Vak'a Örnekleri**

### **Vak'a- 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 otele geldiği zaman, kendini bekleyen bir paket olduğunu görüyor. Takım elbise var bu paketin içinde, iki gömlek konmuş, iki kravat konulmuş ve hiçbir faturada yok paketin içinde. Bir hata yapmışlar ve lütfen kabul edin demişler. Sizce bu adam tekrar Nordstorm'dan ürün satın alır mı? Elbette satın alır. Tekrar da keşke geç kalsalar diye dua eder.

**Sorular:**

1. Konudaki her iki olayda da işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.
2. Olaydaki stratejiyi Türkiye'deki pazarlama anlayışı ile kıyaslayınız.

**Kaynak:** Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN /Paz. P. 081201049

**Vak'a- 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 arzulanan miktarın çok altında bir para bahşiş olarak bırakıldıktan sonra, son hareket hariç herşeyin çok mükemmel olduğu garsona ifade edildi.

**Sorular:**

1. Bu örnek olayda hoş olmayan davranışın nedenleri neler olabilir?
2. Size göre uygun davranış nasıl olmalıdır?

**Kaynak:** Kasım KARACA, Hizmet Pazarlaması, 1. Baskı, **Aktaran:** Ahmet AKBAŞ

**Vak'a-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

**Vak'a- 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. Ondan, satış yöneticiliğine hala hazır olup olmadığını sordu. Artık yapabileceğini söyledi.

İşin başına geçer geçmez öncelikle yeniden bin organizasyona giderek satış elemanlarını, müşteri sayılarını ve mesafeleri dikkate alarak iller itibarıyla görevlendirdi. Böylece her bir satış elemanının sorumlu olduğu müşteriler belirlenmişti. Çok zorunlu olmadıkça ve gerekli olmadıkça hiçbir satış elemanı bir diğer elemanın sahasına girmeyecekti. Bu durumdan satış elemanları da büyük bir mutluluk duydular. Artık onlar da nereye gideceklerini ve kimlerle ilişki kuracaklarını ve kimlerden sorumlu olduklarını biliyorlardı.

Bir gün dikkatini çeken bir durumla karşılaştı. Erzincan ilindeki eczanelerden beşinden sipariş geldiği halde, birisinden hiç sipariş alınmadığını gördü. O ilden görevli iki elemana bu durumun nedenini sorduğunda, o eczaneye giremediklerini, girdiklerinde eczacı Ahmet bey tarafından kovulduklarını ve bu nedenle o eczaneden hiç sipariş alamadıklarını söylediler. Aynı şekilde bölgedeki rakip iki işletmenin elemanlarına da bu eczacı tarafından hiçbir sipariş verilmediğini öğrendi.

Bu durum onun için çok ilginçti ve işletme sahibine durumu aktarıp, Erzincan' a gitmek isteğini söyledi. İşletme sahibi, önce gitmesine değmeyeceğini söyledi. Fakat ısrar edince "git ama hayal kırıklığına uğrama" diye gülümsedi. Aynı günün akşamı Erzincan'a varıp bir otele yerleşti. Sabah erkenden kalkıp adresteki eczaneyi buldu. Eczane, otele on dakikalık bir yürüme mesafesindeydi. Henüz dükkânlar açılmamıştı. Bir yanında bir bakkal dükkânı, diğer yanında ise kumaş satan bir mağaza vardı. İki dükkân da eczaneden önce açıldı. Önce, kumaş satan mağazaya girerek, selam verdi ve kendisini tanıttı. Durumu kısaca aktardıktan sonra, komşusu eczacı Ahmet beyin nasıl bir kişi olduğunu özür dileyerek sordu. Mağaza sahibi durumu anladı ve "işin zor evlat, Ahmet beyle bunca yıllık komşuyuz ama bizimle olan ilişkileri de çok sınırlı ve çok mesafeli, ciddi bir adamdır, gülmek ve şakalaşmak gibi bir özelliği yoktur. Onunla sohbetimiz de selamlaşmamız da bu ciddiyet içerisindedir" 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 otelden çıkıp eczaneye doğru yürüdü. Kendisini gizleyerek, Ahmet beyi ve eczaneye girip çıkan müşterileri ve onun müşterilerle ilişkilerini gözledi. Bu ilişkilerde de çok ciddi ve ağır başlı bir tavır sergilediği gözledi. Bu ilişkilerini izledi. Hiç kimseye gülümsemiyordu ve neredeyse insanların yüzüne bile veriyordu. Ahmet beyin bu tutum ve davranışı, satış yöneticisinin tanışma ve konuşma yönündeki cesaretini kırıyordu.

Akşam yemeğinden sonra Erzurum'a telefon etti ve işletme sahibine durumu aktarıp, henüz eczaneye giremediğini ve kendisine bir gün daha izin verilmesini istedi. İşletme sahibi de ona, kendisini boşuna yorduğunu, bunu daha önce kendisinin de denediğini ama başarılı olamadığını anlattı. İyice morali bozulmuştu. Otele gidip bir süre gazete ve kitap okuduktan sonra düşünüyor ve eczacı ile yapacağı karşılaşma için çok sayıda üçüydü ve göz kapaklarının kapandığını hissetti. Tam o esnada dikkatini çekti. Dikkatini çeken bu şey, Ahmet beyin kırmızı kravatıydı. Sabah zor etti ve sabah olur olmaz ilk işi koşar caddede aşağı yukarı 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 otele 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 kamyonu yüklendi. Sabah erkenden, iki satış elemanı ile birlikte kamyon yola çıkarıldı. Öğle vaktinden önce siparişler eczanede idi ve sayım yapılarak teslim edildi.

Bu olaydan sonra, Ahmet bey, deponun sürekli müşterileri içerisine girmişti. Müşteri olmanın ötesinde Ahmet beyle 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.

**Vak'a-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 gönderiri misiniz?

Şimdi bunun temizlenmesi yarım günlük iş şirket için. Siz olsaydınız ne yapardınız? Ne söylediniz? Evet, onlara yeni bir çift gözlük gönderebilirdiniz. Gerçekten çok hoşlarına giderdi. Yarım günlük işten kurtulurdunuz. Başka ne yapabilirdiniz? Eğer iyi bir şirket değilseniz , ‘ Özür dilerim bunu tamir ederim, ama bunun ücretini de alırım. Çünkü bu garip bir durum’ diyebilirsiniz. Ya da temizlersiniz herhangi bir para almazsınız, geri gönderirsiniz, işte buyurun gözlüğünüz diyebilirsiniz. Bu şirket şunu yapmış. Gözlüklerin yanında bir kutu köpek maması göndermişler köpek için. Gözlükleri bulan köpek için. Müşteri mektubu yazıp şöyle söylemiş: Bundan sonra hep sizden satın alacağım. İnanılmaz bir şey.’ Yapılması gereken buymuş.

**Sorular:**

1. İşletmenin izlediği pazarlama ve müşteriye bakış açısını değerlendiriniz.
2. Konudaki olayda işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.

**Kaynak:** Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN /Paz. P. 081201049

**Vak'a- 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 yetmişe herkes inanır ve ona benzemeye gayret eder. Ancak yine herkes bilir ki Niyazi Duman serttir, inatçıdır, kolay kolay değişmez.

Bir gün Niyazi Duman'la yardımcısı Selim Say arasında şöyle bir konuşma geçer:

Selim- Niyazi Bey, yeni işe aldığımız satış temsilcileri için bir eğitim programı düzenlemeyi düşünüyorum. Ne dersiniz?

Niyazi- Vallahi biliyorsun, bu eğitim işine hiçbir zaman pek kanım kaynamamıştır. Uşaklara herhalde firmamız, müşterilerimiz, ürünlerimiz hakkında bilgi verirsiniz. Ama başka ne verebilirsiniz doğrusu bilemiyorum.

Selim- Satış yeteneklerini, tekniklerini mi kastediyorsunuz?

Niyazi- Doğru bildin. Bana hiç kimse nasıl satacağımı, nasıl yöneteceğimi öğretmedi. Çalışarak öğrendim ve tecrübe en iyi hocam oldu. Başarılı da oldum. Öyle değil mi?

Bence bu yetenek Allah vergisidir. Bazıları nasıl müzisyen olur, politikacı olur, bazıları da satıcı olur. Hiçbir eğitim programı tecrübenin yerini tutamaz, gerekli yetenekleri uyaramaz, geliştiremez. Öyle değil mi Selim Bey kardeşim? Haksız mıyım?

**Sorular:**

1. Niyazi Duman'ın görüşüne katılıyor musunuz?

2. Eğer Niyazi Duman'ın görüşünde bir gerçek payı varsa bu satış yöneticilerinin eğitimini nasıl etkiler?

**Kaynak:** Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, Mehmet Karafakıoğlu. **Aktaran:** M. Suat YIDIRIM-PAZ

**Vak'a- 7 / Panda**

Annemin arkadaşımın 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 dondurmayı hiçbir yerde bulamamışlar. Annesi başka dondurmalar almak istemiş ama onu da reddetmiş bizim küçük hanım. İşin sonunda aranan dondurma bulunamayınca, Sena mail atmaya karar vermiş Panda'ya. Sitem dolu bir yazı yazmış reklâmlarda gördüğü dondurmaların hiçbirini bakkalarda kolayca bulamadığına ve gereksiz yere çocukların canlarını çektirdiklerine dair...

Aradan iki hafta gibi bir zaman geçtikten sonra bir gün kapıları çalınmış. Koca bir koli Panda dondurması gelmiş Sena için! Üzerinde de güzel bir özür yazısı ile birlikte gönderilmiş.

Küçük kızın attığı mail için de ayrıca teşekkür etmişler, dağıtımı yaygınlaştıracaklarına dair müjdeli haberi de vermişler!

**Sorular:**

1. Vak'a da temel pazarlama hataları nelerdir? Değerlendiriniz.

2. Pazarlama karması oluşturma açısından olaydaki eksiklik nedir? Yazınız.

**Kaynak:** [http://patlicanlitavuklugozleme.blogspot.com/2009\\_03\\_01\\_archive.html](http://patlicanlitavuklugozleme.blogspot.com/2009_03_01_archive.html)

**Aktaran:** Metin ÖNCEL/Pazarlama 081201003

**Vak'a- 8 / Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları**

Bir başka üretim işçisi: "Programlanabilir bir makineyle çalışıyorum, çoğu zaman çalışmıyor, ben de işimi yapamıyorum."

"Ama çalışsanız da çalışsanız 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, anlasa bile elinden bir şey gelmez. Ustabaşılık, üniversiteden yeni mezun olanlar için bir giriş işidir.

Bir başka üretim işçisi:

"Makinelerimiz yanana kadar çalışıyor; öyle olunca da zaman kaybediyoruz. Önleyici bakım yeterli değil."

Bir başka üretim işçisi:



“ Bir aksaklık olduğunda rapor tutuyorum. Yönetimden birinin gelip sorunun ne olduğuna bakacağı söylendi bana... Şimdiye kadar hiç kimse gelmedi.”

Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları

**İlgili Konular:** Üretim Yönetiminde Bilgi, Beceri ve Davranış

**Sorular:**

- 1.
- 2.

**Kaynak:** www.meslekiyeterlilik.com / **Aktaran:** Ebru ERSOY – Pazarlama Programı

**Vak'a-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 aldığınızda 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 gördüğünüz problemi belirleyiniz ve bu sorunun çözümü için uygun çözüm önerileri getiriniz.

**Kaynak:** Kasım Karahan, Hizmet Pazarlaması, **Aktaran:** Meral KAHRAMAN-Pazarlama

**Vak'a-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 konteyner 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 Lojistiğin depo sorumlusu Mehmet Bey, bu durumla başa çıkamadığını belirtmesine rağmen, üst yönetim soruna herhangi bir çözüm getirmemiştir. Zaman içinde deponun açık sahasında da klima depolanmaya başlanmıştır. Akşamları klimaların bir kısmının çalınmaya başlandığı gözlenince güvenlik çalışanı sayısı artırılarak sorun kontrol altına alınmaya çalışılmıştır.

Takip eden aylarda Klima firmasıyla, Lojistik firması tam bir çıkmaza girmeye başlamıştır. Çünkü yüklemenin yapılacağı sahaya giren araçlar artık hareket edemez hale gelmiş, kullanılan forkliftler kullanışsız bir hal almış, tamamen insan gücüyle yükleme yoluna başvurulmuştur. Fakat bu çözümün zaman açısından büyük bir israf olduğu ortaya çıkmış, zaten kapıda bekleyen araçlara yüklemenin de yavaş olması sebebiyle, yükün gidiş yerine 2-3 gün gecikmeli gittiği gözlenmiştir.

#### Sorular:

1. A Lojistik soruna hangi aşamada müdahale etmelidir?
2. Tarafların sorumluluklarını tartışınız.

**Kaynak:** <http://www.meslekiyeterlilik.com/depo/depovaka.pdf1> / Doç. Dr. Murat ERDAL

**Aktaran:** Kadir PÜSKÜLLÜ

#### Vak'a-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 tanıtım toplantısı 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 tanıtım 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 gelir 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

#### Vak'a-12 / Örnek Bir Pansiyon

Akçay yöresinde ailece bir tatil yapmaya karar verdik. Akşam saatlerinde buraya ulaştığımızda, uzunca süren bir otomobil yolculuğu nedeniyle oldukça yorulmuştu. 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 uyandıığımızda, ev sahibimiz tarafından, çok hoş bir şekilde hazırlanmış güzel bir kahvaltı masasına davet edildik. Kahvaltıdan sonra, boşaltılan odalarımıza taşınmamız da yardımcı oldular.

Orada on iki gün kaldık ve ayrılacağımız sabahın akşamı hesabımızı kapatmak ve ücretimizi ödemek için pansiyon sahibine uğradık. Çıkartılan hesap, kalmış olduğumuz on iki günün ücreti idi ve biz ona geldiğimiz günün ücretini ve sabah kahvaltısının parasını da vermek istedik. Cevap olarak, o gece kendilerinin misafiri olduğumuzu söyleyerek, bu teklifi yapmamamızı istediler. Ardından, biraz da sitemli bir ifade takınarak ilave ettiler."Siz misafirlerinizden para alır mısınız?"

Teşekkür, vedalaştık ve ayrıldık. O günden sonra ne zaman tatilden söz açıksa, arkadaşlarımıza hep o pansiyondan ve güzel davranıştan söz ettik. Birçok arkadaşımız, orada tatillerini geçirdi ve bizde, o bölgeye her gidişimizde oraya uğradık ve gönül rahatlığı içerisinde orada konakladık.

#### Sorular:

1. Bu örnek olayda verilen hizmette, nasıl bir pazarlama stratejisi izlenmiştir.

2.

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-2000. S.187-188. **Aktaran:** SÜMEYRA UYSAL/ ASSİYE KOÇER

#### Vak'a-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 yapılandırılmaktadır. 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 barkodlama sistemini bozmuştur. Barkodlama 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 ilişkiyi neler yaşanabilir? Tartışınız.

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) **Aktaran:** Güven Alper ÖZTÜRK

**Vak'a-14 / Tamir ve Bakım**

Freze Teknisyeni (ustabaşına): Şu mil yatağının işi bitmek üzere ve eğer şimdi icabına bakmaksak işi bittiği zaman şaftı da beraberinde mahvedecek.

Ustabaşı: Bu yükler bugün yola çıkmak zorunda.

Ustabaşı üretim miktarını düşünüyor ve adama “Bugün onunla uğraşamayız.” diyor. Ustabaşı, işini kaybetmek korkusuyla, şirketin en önemli çıkarlarını bile koruyacak durumda değil... Kendisi sadece sayılarla değerlendiriliyor, işin kaybedilmesini önleyip önlemediğiyle değil... İşini yapmadığı için kim suçlayabilir?

Yükü çıkartmadan önce, freze teknisyenin de tahmin ettiği gibi, mil yatağı arızalanıyor. Tamir esnasında, teknisyen, tabi ki, şaftın fena halde eğildiğini fark ediyor: Baltimore'dan yeni bir şaftın getirilmesi ve yerine konması için dört gün kaybediliyor.

**Sorular:**

1. Ustabaşı, Freze Teknisyeni, Üretim İşçilerinin konuşmaları hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Çalışanların bilgi, beceri ve davranışları ile işletme üretim yönetimi anlayışı arasındaki uyum veya uyumsuzluk kaynakları nelerdir? Tartışınız.

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) / **Aktaran:** Mehmet Ali ÇALKAM/Pazarlama

**Vak'a-15 / UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş.**

Yıldırım Tanrıseven 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 buluştuklarında lafı 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 nedenle 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

#### **Vak'a-16 / İşsiz Temizlikçi**

İşsizin 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 olabilirsiniz.
4. Eğer bu hikâyeyi e-mail ortamında okuyorsan, temizlikçi olma sansın milyoner olma sansından daha fazla.
5. ....

**Kaynak:** <http://www.becerikli.net/showthread.php?t=44414>

#### **Vak'a-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 yükseltilerek, 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

**Vak’a-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 unutmuşum. Her ne kadar sık kullanmıyor olsam da 7-8 senelik mazisi olan bir hat olduğundan bu hattı kaybetmek istemezdim. Bu aralar telefon faturalarım da yüklüce gelmeye başladığından, bu hattımı tekrar aktif bir şekilde kullanıp ekonomi yapmayı planlıyordum. Neyse, nitekim hat kapanmış.

Eski hattımın operatörünün müşteri merkezlerinden birine gidip durumu anlattım. Hattı bana tekrar veremeyeceklerini söylediler. Hattın kapandıktan sonra tekrar satışa sunulup sunulmayacağını sordum. Tekrar satılacağını fakat nerde hangi bayiide olacağını bilemeyeceklerini ve hatta tekrar ulaşmanın neredeyse imkânsız olduğunu söylediler. Bu durum bana biraz tuhaf geldi, çünkü aynı firma faturalı hatlar için, hat kapandıktan sonra, 1 sene içerisinde hattın eski sahibine tekrar verilmesini sağlayabiliyor. Hatta bunu size hattınızı kapattığınız zaman süslü bir mektupla bildiriyorlar. Aynı firma neden kontrollü hatlar için aynısını yapamasın? Dedim ve danışma hattını aradım. Operatöre ulaşamadım. İçerideki görevlilerden bir tanesine destek hattını aradığımı fakat operatöre ulaşamadığımı söyledim. Aldığım cevap; “Sen bana ver telefonu bak ben nasıl ulaşıyorum...”

Bir şekilde operatöre ulaşıp 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 bayiye değil de evime yollayabilirsiniz pekâlâ. Neticede sizde hala adresim var. (Aynı faturalı hat kullanan eski müşterilerin olduğu gibi). Hat bir sene boyunca satışa sunulmayacak nasıl olsa. Bu bloke süresi boyunca, herhangi bir şekilde başvuru yapıp alma gibi bir şansım yok mu?

O - 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](http://www.marketingturkiye.net) / **Aktaran:** İsmail FİDAN / Recep KARAKURT



**Vak'a-19 / Bir X Marka Macerası**

Başımızdan geçen güzel bir X Marka hikâyesini sizinle paylaşmak istiyorum. Bundan sanırım 2 sene öncesiydi. Eşimin biz evlenmeden önce satın aldığı X Marka çamaşır makinesi üst üste arıza yapmaya başlamıştı. Zaten aldığımızdan beri ufak tefek problemler çıkartmıştı ve servise gidip gelmişti ama bu seferki arıza bir türlü çözüleliyordu. Arıza, çamaşır makinesinin su tahliyesi problemi ile başladı. İlk arızadan sonra, ücreti karşılığında su pompası değiştirildi ve biz de problemimiz çözüldü diyerek sevinirken, ikinci çamaşır yıkama girişimimizde arıza tekrar ortaya çıktı. İkinci pompa değişimi ile sonuç yine değişmedi. Artık çamaşır yıkanan günler bizim için bir heyecan ve stres kaynağıydı, "acaba bu sefer makine su boşaltmayı başarabilecek mi?" şeklinde bir korku ile işe başlanıyordu.

İşin enteresan yanı, bu makine, satın aldığımız dönemde, X Marka en üst seviye ürünüydü. Ayrıca, ürünün 2,5-3 sene gibi bir sürede bu duruma gelmesi, beni çok rahatsız etmişti. Neyse, sonuç olarak üründen o kadar sıkıldık ki, artık başımızdan atmak için yol aramaya başladık. Ben de bu arada, X Marka bir mektup yazarak, "servisin tamiri 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 uğraşp 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, orjinal pompadan farklı özelliklerde olmasıymış. Bizim makine İngiltere'den ithal bir makine olduğu için, daha önce tamiri gerçekleştiren servisler, ellerindeki yerli makinelere uygun olan pompayı kullanmışlar ve tabii ki, pompa uyum sağlamamış.

**Kabul edilemezler zinciri**

1. Öncelikle, 10 yıllık en az kullanım ömrüne göre tasarlanan bir ürünün, daha tasarım ömrünün yarısına gelmeden çıkarttığı bu problemler kabul edilemezdi.

2. Ayrıca, hadi biz arızaları kabul ettik, X Marka servisinin, soruna defalarca müdahale etmesine rağmen, çözememesi kabul edilemezdi.

3. Servisin bu olayı çözerken uygun pompayı kullanmaması (veya kullanması gerektiği bilincinde bile olmaması) kabul edilemezdi.

4. Bütün bu problemleri yaşayan bir müşteriye, X Marka düzgün bir çözüm üretmemesi ve tekrar işi beceremeyen servislerine yönlendirmesi, kabul edilemezdi.

5. Sık sık problem çıkarttığı bilinen ve benim dışımda birçok müşterinin şikâyet ettiği, bu ithal model ile ilgili, X Marka müşterilerine bir çözüm sunmaması kabul edilemezdi.

**Problem nereden kaynaklanıyor?**

X Marka gibi büyük üreticilerin genel problemi olan bir durum bence bu. Servis sebebi ile problem yaşayan bir müşteriye, tekrar servis ile muhatap etmeye çalışmak, müşteriye küfür etmekle aynı anlamı taşıyor bence. X Marka gibi üreticilerin, bu tip kangren olmuş durumlarda, müşteriye "servis" döngüsünden bir şekilde çıkartmaları gerektiğini düşünüyorum. Bu problemin, X Marka herhangi bir uzmanı tarafından 5 dakika bile sürmeden tespit edilebileceğini kesinlikle biliyorum. Bence bu tip kurumlar, normal servis yapılarının dışında, fabrikalarına direkt olarak bağlı, belli bölgelerde "uzman müdahale merkezleri" kurabilirler. Böylece, servise güveni kalmamış olan müşteriye, daha güvenilir bir muhatap sunulabilir.

Tabii ki öncelikli olarak, bu ürünün servis tarafından ilk seferde tamir edilebilmesini beklerdim. Ama hadi bunu beceremediniz ve müşteriniz artık ürünü atacak duruma gelmiş ve bir marka olarak rezil olmuş durumdasınız, artık müşteriye markanıza tekrar bağlamanız için önemli bir adım atmanız gerekmekte.

Mesela, bu ürünü hemen fabrikaya alıp, inceleyip, detaylı bir açıklamayı müşteriye yapmanız, ardından da, müşterinize yeni bir üründe indirimli alım imkânı sunmak gibi bir jest yapmanız gerekmekte.

### **Kendini müşteri yerine koyamayan mühendisler!**

Ben de bir çeşit mühendis olmama rağmen, ne yazık ki, X Marka gibi kurumların milyonlarca doları TV reklâmlarına harcarken, kendilerini müşteri yerine koyamadıkları için, her yıl en azından onbinlerce müşterilerini, bu gibi anlamsız 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>



**FAYDALANILAN KAYNAKLAR**

- ACUNER Ş.A.: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKDOĞAN, Abdurrahman: Kamu Maliyesi, Gazi Ün. Yay. No:67, İ.İ.B.F. Yay. No: 34, Ankara, 1985.
- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK FARİNA, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No:2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
- ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz:Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci,A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir,1996.
- ARPAÇI, T. ve AYHAN, D.Y. ve Diğ.: Pazarlama, Gazi Yay., Ankara, 1992.
- 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](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare)
- BAKIRTAŞ, Hülya: Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK, Bahaettin: İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL, Ahmet: [http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen\\_380497](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497)
- BÜKER, Semih ve SEVİL, Güven.: İşletmecilik Bilgisi, A.Ö.F. Yay. İş. İd.111.
- CAN, Halil ve diğerleri: Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan: Pazarlama Yönetimi. Anadolu Ün. Yay. No:885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- ÇETİN, Canan: Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1.Baskı, Yay. No:3132, İstanbul, 2014
- DÜREN, A. Zeynep: Yönetim Bilimi Ders Notları, İst. Ün. Sos. Bil. Ens. İstanbul,1994.
- EFİL, İsmail: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKER, Aytaç ve TÜĞEN, Kâmil: Kamu Maliyesine Giriş, 2. Baskı, Akliselim Ofset Tes., İzmir, 1989.
- EKİCİ M. Sena: İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
- EKİCİ M. Sena: Kamu Maliyesi, Kavram Yayınları, Beta Basım 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.
- ERGİNAY, Akif: Kamu Maliyesi, 12. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1987
- HATIPOĞLU, Zeyyat: “Temel Pazarlama”, Beta Yayınları, 1993
- <http://aa.com.tr/tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261> (Erişim tarihi; 19-01-2017)
- <http://kdk.gov.tr/sayilarla/turkiyenin-imfye-olan-borcu-bitti/18> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- [http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/81,butcehazirlamarehberipdf.pdf?0&\\_tag1=F5E2C129A0D67C4A9C4BC300651F25B327815157](http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/81,butcehazirlamarehberipdf.pdf?0&_tag1=F5E2C129A0D67C4A9C4BC300651F25B327815157) (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <http://www.bumko.gov.tr/TR,7044/temel-ekonomik-buyuklukler-2000-2017.html> E. tarihi: 28-02-2017
- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicareti/uluslararasıİlişkilerHizmetTicaretiAnlasmaları-> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.mfa.gov.tr/islam-isbirliği-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.sipri.org/> (Erişim tarihi: 01-03-2017)

<https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> E.tarih: 20.2.2017

KARA, M.Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008

KARABULUT, Muhittin: Tüketici Davranışı, 3. Baskı. İ.Ü. İşletme İktisadî Enstitüsü Yayın No:102.

KARAFAKIOĞLU, Mehmet: Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst. Üniv. 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.

NADAROĞLU, Halil: Kamu Maliyesi Teorisi, Ankara, 1992

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 Yayın. Eskişehir, 2000.

PEHLİVAN, Osman: Kamu Maliyesi, Derya Kitabevi, Trabzon 2008

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.