

İŞLETME YÖNETİMİ-II

METİN ARSLAN

BİRECİK, 2022

ÖNSÖZ

İnsanlar, hedeflerine tek başlarına varamadıkları için başkaları ile iş birliği yapıp topluca yaşar ve ihtiyaçlarını birlikte karşılarlar. Karşılıklı bu ilişkiler yönetim ile gerçekleşir.

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

Kapitalist düzen, coğrafi keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi, devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da kurduğu adaletsiz ve kendine bağımlı gelişim birçok global sorunu da getiriyor. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile adil, evrensel insani değerlere sahip, her sömürüye kapalı bir sistemi kuracaktır.

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

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

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

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

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve hükme dönüştürme yönetimde önemlidir. Sade ve nitelikli bilgiye etkin şekilde ulaşarak öğrenme, faydalı kullanım becerisi bir ihtiyaçtır. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır, tutum geliştirme, internette arama motorlarıyla daha kolay ve hızlı olmaktadır. İnsanların teknoloji desteği ile kendilerini geliştirmeleri hayat kalitelerini artırır. Burada önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır.

Modern yönetim kavram ve uygulamaları eskilere dayanmakla birlikte hızlı gelişimi sanayi devrimi ile oldu. İşletme yönetimi günümüzde profesyonel yöneticiler tarafından yapılabilir bir alan olmuştur. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır. Dünyadaki çok yönlü gelişmelerle artan bilinçlenme toplumunda yönetim ve sistemlere eleştirileri artmaktadır. Kişilerdeki memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde yaygınlaşması güç otoritelerini yeni arayışlara yöneltmektedir. Mükemmelle ulaşmak ve doğru sonuçlar için yönetim konularına geniş açıdan bakıp eleştirel fikir ve değerlendirmelere de yer vermek gerekir.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. **“Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.”** Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor. Bu konularda Türkiye birçok sorununu kendi imkânlarıyla çözme kapasitesine sahiptir. Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi yanında, geniş perspektiften bakıp çok yönlü değerlendirme, alternatif düşünme, analiz, sentez ve eleştirel yaklaşımlar geliştirmeye yardımcı olmayı hedefliyoruz.

Yönetim, **“evrensel bir süreç”** olarak kâr amacı takip etsin veya etmesin her organizasyon için geçerlidir. İşletme yönetimi ile genel yönetim konuları birbiri ile ilişkili olmasına rağmen bazı farklılıklar vardır. Genel yönetim konularını ihmal etmeden, işletme yönetimi konularına daha geniş yer verilmektedir. Her bilim kendi literatürüne özgü orijinal kelimelerle ifade edilir.

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

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI	5
1.1. Yönetim.....	5
1.2. Yönetimin Özellikleri.....	7
1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Yaklaşımları.....	8
1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri.....	8
1.5. Yönetim Şekilleri.....	9
1.6. Yönetimin Temel İşlevleri.....	9
1.7. Yönetici ve Özellikleri.....	10
1.8. Girişimci ve İşlevleri.....	12
1.9. Organizasyon Kavramı.....	13
1.10. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi.....	14
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	19
2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ	20
2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri.....	20
2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı.....	20
2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi.....	21
2.4. Yönetim Biliminin Gelişimi.....	21
2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı.....	21
2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi.....	23
2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi.....	25
2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi.....	27
2.4.5. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.....	29
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	30
3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA	31
3.1. Planlama İşlevi.....	31
3.2. Planlamanın Temel Özellikleri.....	31
3.3. Planlama Süreci.....	32
3.4. Plan Türleri.....	33
3.5. Planlamanın Fayda ve Zararları.....	33
3.6. Yönetimde Karar Verme.....	34
3.7. İşletme Bütçesi.....	35
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	36
4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON	37
4.1. Organizasyon İşlevi.....	37
4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri.....	37
4.3. Organizasyon Süreci.....	38
4.4. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi.....	39
4.5. Reorganizasyon.....	39
4.6. Organizasyonun Çevresiyle İlişkileri.....	40
4.7. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü.....	43
4.8. Organizasyonlarda Bölümlendirme İlkeleri.....	44
4.9. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri.....	44
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	47
5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME	48
5.1. Yöneltilme İşlevi.....	48
5.2. Yöneltilme İşlevinin Temel İlkeleri.....	48
5.3. Yöneltilme İşlevinin Temel Unsurları.....	49
5.3.1. Yöneltilme İşlevinde Yetki.....	49
5.3.2. Yöneltilme İşlevinde Emir.....	50
5.3.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim.....	50
5.3.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik.....	54
5.3.5. Yöneltilme İşlevinde Motivasyon.....	55
5.4. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri.....	58
5.5. Organizasyonlarda Disiplin.....	61
5.6. Organizasyonlarda Cezalandırma.....	61

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları	62
6. YÖNETİM İŞLEMLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL	63
6.1. Koordinasyon İşlevi	63
6.1.1. Koordinasyon İlkeleri	63
6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri	63
6.2. Kontrol İşlevi	64
6.2.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları	65
6.2.2. Kontrol Türleri	66
6.2.3. Organizasyonlar Arası Kıyaslama	66
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları	66
7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEMLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	67
7.1. Satın Alma Yönetimi	67
7.1.1. Satın Alma Planlaması	67
7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu	67
7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi	67
7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu.....	68
7.1.5. Satın Almanın Kontrolü	68
7.2. Üretim Yönetimi.....	68
7.2.1. Üretim Planlaması	69
7.2.2. Üretimin Organizasyonu	70
7.2.3. Üretimin Yöneltilmesi	70
7.2.4. Üretimin Koordinasyonu.....	73
7.2.5. Üretimin Kontrolü	73
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları	73
8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEMLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ	74
8.1. Pazarlama Yönetimi.....	74
8.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi	75
8.3. Pazarlamada Yeni Teknikler	75
8.4. Yeşil Pazarlama.....	76
8.5. Hizmet Pazarlaması.....	77
8.6. E-Pazarlama.....	78
8.7. Marka Pazarlaması	79
8.8. Global Pazarlama.....	80
8.9. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi	81
8.10. Pazarlama Yönetim Süreci	82
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları	89
9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEMLERİ YÖNETİMİ.....	90
9.1. Muhasebe Yönetimi.....	90
9.2. Finans Yönetimi.....	92
9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	96
9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	97
9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu	98
9.3.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi	98
9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu.....	111
9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü.....	111
9.4. Halkla İlişkiler Yönetimi	111
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları	113
10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEMLERİ YÖNETİMİ	114
10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	114
10.2. Verimlilik Yönetimi.....	115
10.3. Organizasyon Geliştirme Yönetimi	115
10.3.1. Değişim Yönetimi	116
10.3.2. Bilgi Teknolojileri.....	118
10.3.3. Dijital Dönüşüm.....	119
10.3.4. Siber Güvenlik	120
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları	124
11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I.....	126

11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi.....	126
11.2. Kendi Kendine Yönetim.....	129
11.3. Zaman Yönetimi.....	130
11.4. Stres Yönetimi.....	131
11.5. Stratejik Yönetim.....	132
11.6. Kriz Yönetimi	132
11.7. Grup Yönetimi	133
11.8. Sorun Çözme.....	135
11.9. Çatışma Yönetimi.....	136
11.10. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetime Etkileri	137
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları	139
12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II.....	140
12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi.....	140
12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi	140
12.3. Toplantı Yönetimi	140
12.4. Sinerjik Yönetim.....	142
12.5. Globalleşme Yönetimi	142
12.6. Başarı Yönetimi	146
12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi.....	149
12.8. Kuşakların Yönetimi.....	152
12.9. Ekonominin Yönetimi.....	154
On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları	162
13. İŞ AHLAKI.....	163
13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi	163
13.2. Ahlakın Kaynakları.....	164
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi	165
13.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi	165
13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi.....	166
13.6. İş Ahlakı ve Ahilik	168
13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri.....	169
13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi	170
13.9. Yönetim Ahlakı	172
13.10. Global İş Ahlakı.....	175
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	177
14. SOSYAL SORUMLULUK	178
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	178
14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları	178
14.3. Sosyal Sorumluluk Türleri.....	180
14.3.1 Kişisel Sorumluluk.....	180
14.3.2 Kurumsal Sorumluluk.....	181
14.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	182
14.4. Global Sosyal Sorumluluk.....	183
14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler	185
14.6. Global Sosyal Medya Sorumlulukları.....	187
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	190
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	191

1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1. Yönetim

Yönetim konularına geniş açıdan bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel yaklaşımlara yer verilmelidir.

İnsanlar, çok yönlü gelişime bağlı artan bilinçlenme ile yönetim, sistem ve düzenlere eleştirel yaklaşıyorlar. Dünya ölçeğinde artan memnuniyetsizlik güç otoritelerini yeni arayışlara yöneltiyor. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır. Gelecekte söz sahibi olmak; kurulan iyi bir yönetim sistemi ile üretim maliyetlerini düşürüp kaliteyi yükseltmekle mümkündür.

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir; süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek yönü vardır. Yönetim, kâr amacı takip etsin, etmesin her organizasyon için gereklidir ve insanların ortak amaç etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok sebeple hedeflerine varabilmek için diğer insanlarla iş birliği yapmak ve hedeflerine birlikte ulaşmak isterler. Tüm organizasyonlarda amaç ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı şekilde karşılamak için yönetim işlevi yerine getirilir.

İnsan, bulunduğu her yerde ya yöneten veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin hedefine ulaşmak için maddi araç ve gereçlerle parayı bir hedefe dönük kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır**. Birden fazla insanın birlikte bulunduğu, aralarında kurulan iş birliği veya kişinin kendini yönetmesi **yönetim** sürecini gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün aracı kullanımı “yönetim” değil, “sevki”dir. “Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.”

Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, demek ve devlet yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan seçmen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, vatandaşa hizmet için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Osmanlı Türkçesinde **sevki ve idare** kavramı karşılığı günümüzde **yönetim** kullanılmaktadır. Sevk kelimesi de zamanla unutulmuş, sadece **idare** kelimesi kalmıştır. İdare ve yönetim kelimeleri, bazen aynı bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. **İdare (yönetim)**, insan topluluğuna ait çekip çevirme veya bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayışla yürütmedir.

Latince kökenli “**politika**” ile Arapça kaynaklı “**siyaset**” kelimeleri Türkçede aynı anlamda kullanılır. **Siyaset**, etimolojik olarak seyislik kökünden gelir; devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel fikir veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahır yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Siyasetçi, halkın taleplerine aracılık etme ve dolaylı şekilde halk tarafından yönetilen durumunda olmakla birlikte devlet kurumları ve çalışanları açısından daima yöneten konumundadır. Siyasetçi için yönetmek bir iş ve bir sanattır, ama genellikle bir “**meslek**” değildir. Yönetim, bütün sosyal ve ekonomik kurum yapısı içeren topluluklarda olması sebebiyle yönetici için **yönetmek hem meslek hem de sanattır**.

Yönetim; ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun etkili yoldan hedefine ulaşmasını sağlayacak, insanları, maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve teknikleri sistematik ve bilinçli uygulama sürecidir. Yönetim, kurumun hedefine ulaşması için insanlar, para, donanım ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alıp uygulama sürecidir. **Yönetim bilimi**; yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumun yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Eşit vatandaşlık esasına dayanan demokraside hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı için demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Yönetimde, güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu engellemek için hürriyet ve güvenlik dengede tutulmalıdır. Yönetim, eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırmacı ve ötekileştirmeyen anlayışı hâkim kılmalıdır.

Kurum yönetiminde temel sorunlar:

1. Oligarşi (siyasi gücü elinde tutan küçük grup), mafya, klikler, burjuvazi (kentsoylu) ve jakobenlik (seçkin azınlık),
2. Şeffaflıktan uzaklaşma, kontrol yetersizliği, liyakatsiz atamalar ve tepe yöneticilerdeki liyakat zafiyetleri,
3. Bürokrasideki kargaşa, kolay görevden alma, rüşvet, yolsuzluğun ve irtikâbın yaygınlaşması,
4. Temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkesinin tam uygulanamaması,
5. İftira veya algı yönetimiyle başarılı yöneticilerin yıpratılmasıdır.

Oligarşi; siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şekli, **mafya**; kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılanma, **klik**; bir topluluk içinde ayrı bir grup oluşturan ve genellikle olumsuz bir tavırla bir araya gelen kimseler topluluğu, hiziptir, **burjuvazi**; üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfı, **jakobenlik** ise halka rağmen halk adına devrimci girişimde bulunan, seçkin (elit) azınlık devrimcisi, tepeden inmece, dayatmacı, buyurgan, keskin devrimci. Topluları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının geliştirdiği büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanat) gibi ezoterik (gizemli)

bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların kuruma sızmaları kamu yönetimlerini olumsuz etkilemektedir. Bundan kurtulmak için devleti demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerinde kontrolü artırmaktır.

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

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

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

Yönetişim ilkeleri:

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

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

Yönetişimin temel özellikleri:

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

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

Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için genel bir işletme işlevidir. Genelde yönetim ve özeldir **işletme yönetimi;** işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir. Yapay zekânın sağladığı çok farklı imkânları kullanarak etkin ve verimli bir dijital işletme yönetimi sistemi kurulabilir. İşletmeyi hedefe ulaştırmada işletme yönetiminin temel bazı görevleri bulunmaktadır.

İşletme yönetiminin temel görevleri:

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

İşletme yönetimi, insan ile insan, insan ile diğer tüm üretim unsurları arasındaki ilişkilerin düzenlenmek yönetim problemlerini çözmek, amaçlarına ulaşmak için birçok faaliyeti yürüten bir alandır. İşletmede etkili bir yönetim; problem alanlarını önceden görüp, tespit edip ortaya çıkmadan çözümlerle sağlanabilir.

İşletme; insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. Ekonomik bir birim olarak, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştiren işletme temelde kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. İşletme yerine; “teşebbüs”, “müessese”, “ticaretgâh (ticarethane)”, “firma”, “şirket”, “organizasyon”, “fabrika”, “üretim sistemi”, “ekonomik birim” ve “işyeri” gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

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

İşletmelerin kuruluş nedenleri; insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. İnsanları işletme kurmaya yönelten nedenler ise (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi, (7) topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesidir. Serbest piyasa ekonomisinin sağladığı; (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr elde etme ve (4) serbest rekabet gibi dört temel hakka istinaden insanlar işletme kurmaya yönelirler. İşletmeler, üretim için gerekli; (1) emek, (2) sermaye, (3) girişimci ve (4) üretim yönetimi faktörlerini bir araya getirerek insan ihtiyaçlarını karşılamak için ürün üretir ve / veya pazarlar. Bu faaliyetleri yürütürken de toplumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaya çalışır.

Gelişen şartlar, işletmeleri ekonomik birim olma yanında; teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir. İşletme, girişimci tarafından kurulur. **Girişimci**; temelde kâr elde etmek için değişik amaçlarla, gerekli riskleri göze alarak; emek, sermaye ve teknoloji faktörlerini ahenkli şekilde bir araya getirerek ürün üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir. “**İşletme Yönetimi**” bilim olarak; işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep- sonuç ilişki ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışır. 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.

Kuruluşlar kendi misyonuna uygun hedefler belirler ve oluşturacağı vizyonla bu hedefe ulaşmaya çalışırlar. **Misyon**; kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık sebebi ve üstlendiği özel görevleri, amaçları ifade eden bir bildirgedir. Neden varız, ne iş yaparız, kime hitap ederiz sorularını cevaplar. Pusulası olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez. Pusula misyondur. **Vizyon** ise işletmenin üst yönetimin belirlediği, işletmeyi geleceğe taşıyacak ideal ve görüşüdür. Gelecek vizyonu, kurumun ortalama 10 yıl sonra hangi konumda olmak istediği veya geleceğe dair hedefini açıklar.

İşletme amaçlarının çok çeşitli olması sebebiyle işletme ile ilgilenenler bu amaçları farklı şekillerde ele alırlar. Literatürde bu amaçlar genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Genel amaçlar, işletmenin yapısından bağımsız, bütün işletmeler için geçerli olan; (1) **kâr ve/ veya sosyal fayda**, (2) **topluma hizmet** ve (3) **sürekliliktir**. Özel amaçlar ise genel amaçlara ek; işletme yapısı, yönetim şekli, kurucu ve sahiplere bağlı, işletme türü, niteliği ve faaliyet alanına göre işletmeden işletmeye değişen amaçlardır.

İşletmenin faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütülmesi için genel ve temel işlevler mutlaka organize edilmelidir. İşletmenin **genel işlevi** yönetim, **temel işlevleri**; (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlama, **destekleyici işlevler**; (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevi yer alır. Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve **ana işlevler** olarak isimlendirilen işlevlerden birisinin eksik olması işletme gerçeğini ortadan kaldırır. İşletmenin büyümesi ve gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan işler birbirinden ayrılıp bir bölüm altında bir işlev olarak her birinin başına bir yönetici atanır.

Kapitalist ekonomide işletmeler belirli kurullarla başarılı olabilirler. Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemde işletmeler; **Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı** şeklinde bir hesaplama kârını belirlerdi. Serbest rekabette kâr etmenin yolu global rekabet yaklaşımıyla **Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde mümkündür. Bu denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmecilikte kullanılan; (1) **kârlılık**, (2) **verimlilik**, (3) **ekonomiklik**, (4) **sosyal sorumluluk** ve (5) **kalite** gibi temel ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini yürütürlerse başarılı olurlar.

İşletme, çalışanların refahını artıracak, çevreyi koruyan, toplum güveniyle işletme güvenilirliğini sağlayacak yol izlemelidir.

1.2. Yönetimin Özellikleri

Bir bilim ve uygulama alanı olan yönetim; farklı disiplinlerin geliştirdiği bilgi ve analitik yöntemleri birleştirip uygulanması ve yöneticinin kurumu bölümleriyle bir bütün görüp değişik bilgi ve teknikleri mevcut şartlara göre kullanıp uygulamasını sağlar.

Yönetim ve organizasyon kavramları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon var ve tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Bu iki kavram etle tınak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından ayrı ele alınır. Yönetim, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara etkin şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Yönetimin başarısıyla organizasyonun işleyişi arasında sıkı bir ilişki var ve birbirini tamamlar. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetin sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlemdir.

Organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi veya kişilere **yönetim organları** denir. Yönetenler **yönetici**, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Yönetenlere **üst (amir)**, yönetilenlere de **ast** denilir ve aralarındaki ilişkiler yönetimi oluşturur. Gelişmiş toplumlarında ihtiyaçları karşılamak için kurulan ve gelişen işletmelerin yönetimi önemli hale gelmesiyle 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.

Kâr amacı olsun veya olmasın, organizasyonda yer alan yönetim faaliyetinin bazı özellikleri bulunmaktadır.

Yönetimin özellikleri:

1. **Beşerî özellik**: İnsan, yönetimin temel unsuru olarak yöneten de yönetilen de insandır. İnsanın eşya veya hayvanla olan ilişkisinde yönetim süreci yoktur. Yöneten ve yönetilenin insan değil; yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

2. **Evrensel özellik**: Yönetim faaliyeti, yalnızca işletmede değil; devlet kuruluşları, dernek, vakıf, dini kuruluşlar, aile gibi kâr amacı olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır.

3. **Amaç özelliği**: Yönetimde mutlaka bir hedefin olması gerekir; çünkü yönetim, kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi birden fazla genel ve özel amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir.

4. **Grup özelliği**: Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişinin amaçlarına ulaşmak için giriştiği iş, ekonomik faaliyettir, birden fazla insanın birlikte bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.

5. **İş birliği özelliği**: Yönetimde istenilen sonucu almak için yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleriyle amacına ulaşmaları söz konusudur. İnsanların birlikte çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, iş birliğiyle sağlanır. İş birliği yoksa yönetimde çelişki, kargaşa ve çıkmazlar ortaya çıkar.

6. **İş bölümü ve uzmanlaşma özelliği**: İşletmede yapılacak işler belirli ölçülere göre bölümlenir. Bu işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşarak başarılı olurlar, kişilerin başarısı işletmenin başarısına yansır. Birlikte iş yapma ve iş bölümünde;

dikiş iğneleri yapan on kişi ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışma ile günde yalnız üç iğne üretilirken, birlikte iş yapan on kişiden biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltilir. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştiğal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp o hizmette meleke kazanır, hızlı iş yapar. O sanatın getirisi taksim edildiğinde her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğü görülünce bu durum sanatkârları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmede örnek olmuştur.

7. Koordinasyon özelliği: İşletmede istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölüm ve kişiler arası çatışma oluşturmadan, uyum içinde çalışmalarını esastır. Uyumun olmadığı durumunda, yönetici yetki kullanarak koordinasyona gider.

8. Yetki özelliği: Organizasyonda çalışan kişilere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için karar alma ve uygulama hakkı olan yetkiye ihtiyaç vardır. Kişilerin kendi istekleriyle koordineli şekilde hareketleri az karşılaşılan bir durum olduğundan, birçok durumda yönetimin, yöneticinin aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

9. Hiyerarşik özellik: Yönetimde kargaşaya sebep olmamak için çalışanların belirli bir hedefe dönük bir nizam içinde çalışmalarını gerekir. Yönetimde hiyerarşik düzenle her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık olarak belirtilip ast-üst ilişkisi düzenlenerek hangi astın, kime bağlı olduğu ve bir üst olan yöneticinin kimlere emir vereceğinde tereddüt olmaz.

1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Yaklaşımları

Yaşanan anlayış değişimi, kaos teorisi, şirket birleşmeleri, globalleşme gibi gelişmeler yönetimi yeniden şekillendirmektedir.

Anlayış değişimi alanları:

1. Paradigmadaki değişim: Paradigma, zihni bir kalıp düşünce sistemi olarak, dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada insana köklü ve tavizsiz bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisi yönetim alanına önemli katkılar sağlamaktadır.

2. Kaos teorisi: Devlet, işletme ve benzeri bürokratik organizasyon yapılarında sağlamaya çalıştıkları düzenli ve sistemli bir işleyişe ilave, rastgele ve düzensizlikleri, önceden olayları da birlikte bünyesinde bulundurduğunu varsaymaktadır.

3. Şirket birleşmeleri: Büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın alma veya onlarla birleşerek yönetimlerine yenilik katma.

4. Globalleşme: Siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları dünya yönelimli tasarlayıp uygulamadır.

Anlayışta yaşanan bu gelişmeler yönetim alanında farklı yönetim yaklaşımlarını, tekniklerini de gündeme getirmektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları:

1. Stratejik Yönetim: Bir organizasyonun hedefine ulaşabilmesi için yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama konularında strateji geliştirme, uygulama ve sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetlerdir.

2. Kriz Yönetimi: Muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

3. Grup Yönetimi: Organizasyon içerisinde bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan grupları onların normları aracılığı ile organizasyon hedeflerine uyumlu şekilde planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol faaliyetleridir.

4. Çatışma Yönetimi: Organizasyonda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olan çatışma, önleyici, çözümleyici, kaçınma, yumuşatma, güç kullanımı, taviz verme, amaç belirleme, ara bulma, iş birliği ve rekabet gibi birçok yöntem ile yönetilmesidir.

5. Toplantı Yönetimi: Belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrolünü sağlamadır.

6. Bilgi Yönetimi: Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri yönetmeyi ifade eder.

7. Stres Yönetimi: Günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumlarıyla başa çıkma ve hayat kalitesini artırmak için duruma verilen tepkileri değiştirmeyi ifade eder.

8. Zaman Yönetimi: Hedeflere ulaşmada temel kaynak olan zamanı verimli kullanım için yürütülen yönetim faaliyetleridir.

9. Kendi Kendine Yönetim: Kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesini ifade eder.

10. Amaçlara Göre Yönetim: Organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim sürecidir.

11. İstisnalarla Yönetim: Planlanan, rutin faaliyetler dışında, fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği, günlük işler ve sıkça tekrar edilen kararların astlara devredildiği, fevkalade önemi olan karar verme yetkisinin üstlere bırakıldığı yönetim türü.

12. Değişim Yönetimi: Organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetim ve tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimin bilinçli yönetilme sürecini ifade eder.

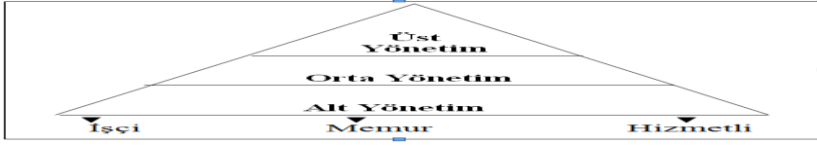
1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri

Yönetim birimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu sermaye, makine, iş gücü, araç-gereç, bina ve bilgi gibi kaynakları planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrol faaliyetlerinin yapıldığı birimdir. Hiyerarşik yapıda yer alan yöneticiler konumlarına göre alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak incelenir. Demokratik organizasyonlar dışında tüm organizasyonlarda var olan yetki aracılığıyla organizasyon yapısı çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklindedir.

Organizasyon yönetiminde yöneticiler; kurumun 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' tan üste doğru 'alt', 'orta' ve 'üst' düzey yönetimi diye sınıflanır.

1. Alt kademe yönetim ve yöneticileri: Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu ve işçi, memur, hizmetli gibi çalışan, herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten; kısım şefli, posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen gibi yöneticilerdir.

Bunlar, iş veya hizmetleri iş akışına ve kalite standardına uygun yerine getirirler.



Şekil 1-1: Yönetim Kademeleri

2. Orta kademe yönetim ve yöneticiler: Üst yönetimin belirlediği amaçları ulaşmak için plan geliştirip uygulamaya koyan, yapılanları kontrol eden, maliyet analizi yapan ve üst düzey yöneticilere rapor veren; bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı gibi unvanlı orta düzey yöneticilerdir. İşletmenin işlevsel; satın alma, üretim, pazarlama faaliyetlerini yönetenler.

3. Üst kademe yönetim ve yöneticiler: Kurumun en üst yönetim kademesinde yer alan; genel müdür, müdür, başkan, müsteşarlar ve CEO (Chief Executive Officer = İcra Kurulu Başkanı) gibi tepe yöneticilerdir. Çalışmaları genelde işletme dışına dönük, işletmeyi bir bütün olarak gören ve yönetim becerileri; teknik, iletişim, insan ilişkileri, analitik (çözümleyici), karar verme ve kavramsal becerilere sahiptir. Üst yönetim, işletmenin stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi felsefe olarak benimser.

1.5. Yönetim Şekilleri

İşletmelerde yönetim yaklaşımını yansıtan yönetim şekilleri; otoriter, yarı otoriter ve demokratik yönetim olarak incelenir.

İbn-i Haldun (Tunus, 1332-1406), İslam bilimleri dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar birçok konuda önemli tahlilleriyle tarih felsefesi ve iktisat biliminin kurucusu ve ilk toplum bilimci ve sosyoloğu olma özelliğini kazandı. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini batılı bilim insanlarında çok önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyaveli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya, tarih felsefede Rosseau ve Ouguste Comte'ye, devletin çokküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a, pedagojide ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

Mukaddime isimli eserinde her alanın kendine özgü kuralları olduğunu belirten İbn-i Haldun, devlet yönetiminde günümüze ışık tutan görüşler ortaya koymuştur. Ekonominin kendine özgü kanunları olduğunu ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini, ekonomik gelişimin bir üst sınırı olduğu, ondan sonra duraklama ve gerilemenin başlayacağını belirtir. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu noktada yetersizlik başlayacağını söyler. Yönetim anlayışının sosyal ve ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade eder.

Yönetim şekilleri:

1. Otoriter yönetim: İnsanı bir üretim aracı olarak gören, katı kural ve disiplinle üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru emir zinciri ile alındığı yönetim şeklidir. Üst yöneticinin aldığı karar emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Otoriter yönetici, insanı değil, işi önemser, emrine itaat ister, sert ve katı komutan tipi yöneticidir.

2. Yarı otoriter yönetim: İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir.

3. Demokratik yönetim: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların fikir ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmiş; artık yönetim kavramı yerine organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) şekilde buldukları modern yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaktadır. Organizasyonlarda artık, itaatin yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin 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 istiyorlar. Kişinin, kendi duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve öz güven geliştirme imkanı veren **duygusal zekâ** başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajı sağlar. Demokratik yönetim; geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişimle ortaya çıkan sorunları çözmede önemli mesafe almıştır.

1.6. Yönetimin Temel İşlevleri

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

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

1. Planlama İşlevi: Yönetimin ilk işlevi olarak, kuruluş için plan hazırlama faaliyetidir. **Planlama;** kurumun gelecekteki ulaşmak istediği yeri ve oraya nasıl varacağını açıkladığı, yöneticinin belirlediği amaçlara ulaşması için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını, yöntemlerini tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan** ise gelecekte hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme, tasarlama, kurgulama faaliyetidir.

2. Organizasyon İşlevi: Planlama işlevini izleyerek planda belirlenen hususlara uygun yapı oluşturan **organizasyon,** amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarıdır.

3. Yöneltme İşlevi: Yönetici, kuruluş amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütür. **Yöneltme;**

plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle yapmaları gerekeni bildirme, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Bunu emir ile sağlar. Emir, verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir.

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

5. Kontrol İşlevi: Teftiş ve denetim olarak da ifade edilen kontrol işlevi, organizasyonun hedefine ulaşıp ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetimin son işlevi olan kontrol faaliyeti ile diğer yönetim işlevlerinin ne derece başarılıdığı, organizasyonların amaçlarına ulaşıp ulaşamadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları belirlenir. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır.

1.7. Yönetici ve Özellikleri

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

Yönetici; yönetme yetkisini elinde bulunduran, değişen çevre şartlarında, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ve bunları ihtiyacı karşılamaya yönelik planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol eden ve hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabı kişidir. Yönetim faaliyetini ara sıra yürüten yöneticiye **amatör yönetici**; bunu meslek olarak icra eden kişiye **profesyonel yönetici** de denir.

Yönetici asistanı; yönetimde, sekreterin rutin görevlerine ilave, bağlı olduğu yöneticinin zamanını verimli kullanması için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dışı ilişkiler arasında köprü görevi yürüten, verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir.

Yönetim şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz, iyi yönetici, başarılı bir yöneltme süreciyle olur.

Yöneticinin gelişim alanları:

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak işletme varlığının devamı için gelişimi zamanında görüp çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alır.
2. Dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurur ve sorunları reformlarla hızla çözer.
3. Kararlarından sorumlu, yetkileri sınırlı ve yetkiyi veren güç tarafından bunun sınırlandırılıp kontrol edileceğini bilir.
4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başarıyı ekibe, başarısızlığı ise kendisi alır.
5. Faktör şartları ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.

6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak “beyin” görevini yürüttüğünü bilir.
7. Yöneticiliğin “**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı**” olduğunu, protokol, saygı ve görgü kurallarını bilir.
8. Sorun çözmeye, karar verme, yenilikçilik ve öngörmede, geniş insan gruplarının kişisel uzmanlardan kolektif olarak daha akıllı olduğu fikri olan **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.

9. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kolektif bilinçten** faydalanır.

Yöneticinin başarısı, bazı becerilere, niteliklere sahip olması ve onları geliştirmesine bağlıdır.

Yöneticide bulunması gereken özellikler:

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

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

Yöneticide kibir, üstün bakma ve üstünlük taslama gibi kötü huylar olmaz, alçak gönüllü olur. Gücünü abartarak rastgele kararlar alamaz, çünkü kişi hata yapmaya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir, yaşanandan ders alır ve başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Her kemalin bir zevali, her çıkışın bir de inişi var. Yükselişler baş döndürmemeli. Temel yetenek ve niteliklere sahip yönetici kurumu etkin ve kârlı çalıştırarak büyüme ve varlığını sürdürme katkı sunar. Yönetici, kalabalıkların bilgeliği ve kolektif bilinçten faydalanarak başarılarını artırmaya çalışır.

Kalabalıkların bilgeliği; sorun çözmeye, karar verme, yenilikçilik ve öngörmede, geniş insan gruplarının kişisel uzmanlardan kolektif olarak daha akıllı olduğu fikri, **kolektif bilinç** ise bir toplumdaki insanların sahip oldukları ortak düşünce, duygu ve kabulleri ifade eder. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan inanç ve duyguların tümünün oluşturduğu düşüncedir.

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

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürtüst, güvenilir, keyfilikten, tahakküm, istibdat ve

kibirten uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönme fazileti gösteren farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Yöneticiler, iş ahlakını oluşturmada isteksiz olabiliyor ve yönetilenlere karşı ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol ordularıyla muhalif düşünceleri susturması yönetimin gelişimini durdurur. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişirler.

Yöneticide bulunmaması gereken davranışlar:

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

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

Yöneticinin işlevleri:

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

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

Yöneticiler, yönettikleri faaliyetlerin sorumluluklarına göre; işlevsel yönetici, genel yönetici ve proje yöneticisi olarak, hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenirken, yönetim şekillerine göre ise otoriter yönetici, yarı otoriter yönetici ve demokratik yönetici olarak sınıflandırılır.

Yöneticilerin sınıflandırılması:

a. Yöneticileri Sorumlulukları Açısından Sınıflandırma

1. İşlevsel Yönetici: Belirlenen işin kim tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenip sorumlu yöneticidir. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi uzmanlaşmış bölüm faaliyetinden sorumlu yönetici işlevsel yöneticiye örnektir.

2. Genel Yönetici: Büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve onun tüm işlev ve faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici tipidir.

3. Proje Yöneticisi: Projelerle çalışan organizasyonda her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu yönetici **teknokrasi** tipi yönetici bütün karar süreçlerinin teknik uzmanların elinde olduğu yönetim şeklidir.

b. Yöneticileri Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırma

1. Üst Kademe Yöneticisi: Organizasyonun bütünü ile ilgilenen, uzun dönemli planlar yapan ve stratejiler belirleyen yönetici tipidir. Bu yönetici; kurum amaçlarını ve buna ulaşmada izlenecek stratejiyi belirler, dış çevreyi gözden geçirir, kurumun tümünü ilgilendiren kararlar alır ve bunları uygulamaya koyar.

2. Orta Kademe Yöneticiler: Kurum içerisinde üst yönetim ile uygulayıcı alt yönetici arasında görev yapan kadrolardır. Bunlar kendi grubuyla ve diğer ast ve üst gruplarla uyumlu şekilde çalışan müdür, şef, uzman gibi unvan ve pozisyonlardaki yöneticiler olarak; üst seviyede alınan kararları aşağıya doğru yansıtan ve gerekli uygulamaları başlatan ve izleyen bir rol üstlenir.

3. Alt Kademe Yöneticileri: Kurumun günlük faaliyetlerinin başarılması için yönetime dair işlevleri olmayan çalışanları yönetmekle sorumlu; şef, ustabaşı, usta ve nezaretçi gibi yöneticilerdir. Bunlar, işlerin veya hizmetlerin iş akışına ve kalite standardına uygun yerine getirilmesinden sorumlu yöneticilerdir.

c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri

1. Otoriter Yönetim Şekli / Komutan Tipi Yönetici: İnsanı üretim aracı gören, katı kurallarla üst yönetimin alt yönetim üstünde etkin olduğu, kararların üstten alta emir zinciriyle alındığı yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir. Klasik dönem yöneticisidir. Otoriter yönetici, zamanla diktatörleşir.

İnsanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli ve

2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli / Dengeci Yönetici Tipi: İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler içinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha katıldığı yönetim şekli ve buna uygun yönetici

tipidir. Yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların ni daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetimde biraz yumuşama sağlamıştır.

3. Demokratik Yönetim Şekli / Demokrat Yönetici Tipi: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların fikir ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınarak tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli şekilde modern yönetim yaklaşımı gelişmektedir.

Global ölçekte ortaya çıkan sorunların çoğunun altında yönetim beceriksizliği bulunmaktadır. Denge ve denetim mekanizmalarının olduğu yönetim sistemleri daha başarılıdır. Bir yönetim sistemi ne kadar fazla denetleme ve muvazene (denge) mekanizmasına, şeffaflığa sahipse o kadar iyi bir yönetimdir. Dünyada artan hürriyet talepleri ve kendi kendine yönetim becerisine sahip insanların artık yönetilmek yerine bulunduğu organizasyonları birlikte yönetmeyi istemektedir.

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle artan iletişim vasıtaları aracılığı ile tüm dünya insanlarında yükselen bir bilinçlenme ve adaleti arama temayülü yönetimleri global ölçeklerde değerlendirmelerine sebep olmaktadır. Dünyada artan toplumsal sorunlar ve bunların çözümlerine yerel değil, dünya ölçeğinde değerlendirme ve çözümü millî çapta milletler nezdinde değil, artık yerel ve global ölçekte toplum tabakalarının organizasyonu ile çözüme ulaştırılma yoluna gidilmektedir.

Global ölçekte israf ekonomisine dayalı artan tüketim ve bunun çevreye yüklediği olumsuz katkılar duyarlılığı artırmaktadır. Gelir dağılımında adaletsizlik, refahın tabana yayılmayıp, sermayenin belirli kesimlerde temerküzü gibi global eşitsizlikler dünya insanlarını daha duyarlı hale getiriyor. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, milyar dolarlık ultra zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı, dışa bağımlılık toplumda rahatsızlık oluşturmaktadır.

Yeni dünya düzeni / yeni dünya imparatorluğu, kapitalist ülkelerin Birleşmiş Milletler şemsiyesi altında veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığına yönelmesi global terörü de beraberinde getiriyor. Her yüz yılda yenilenen yeni dünya düzeni 3. bir savaş sonra kurulacağı tezi; 2018-2040 yılları arasında Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacağı tezi ileri sürülmektedir.

Ülkeler, faaliyetlerini, aldığı kararları, çıkardığı kanunları sadece yerel ve millî temelde değil, dünya yönelimli düzenlemelidirler. Dünya vatandaşlığı, insanların evrensel hakları, şeffaflık, ülkelerin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler insanların hak arama imkânlarını daha da artırmaktadır. Kurumsal vatandaşlık, şirketlere vatandaşlık kimlik numarası gibi faaliyet kodu verilmesi, kamu ve özel sektör faaliyetlerinin şeffaflığı toplumun hayat kalitesini artıracaktır.

Yerel anlamda bilgi edinme hakkını kullandıran sistemler, mali suçları araştırma komisyonu ve elektronik ortamda dijital verilere ulaşma ve bunların güvenli uygulamaları, kamu uygulamaları, sosyal güvenlik alanındaki iyileştirmeler ve siber güvenlik çalışmaları gibi yeni yönetim anlayışları yeni yaşam şeklinin kalitesini artırmakta, bu da topluma huzur getirmektedir.

1.8. Girişimci ve İşlevleri

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

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

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

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

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

Girişimcinin işlevleri:

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

Girişimci, özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi devlet de olabilir. Küçük işletmelerde girişimci, genelde işletmenin yöneticisi olurken büyük işletmelerde yönetim profesyonel yöneticilere bırakılır. İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk gibi nedenlerle işletme kurarlar. Girişimciyi başarısız kılan nedenler ise güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserlik ve aç gözlülüktür.

Girişim (Teşebbüs); girişimcinin özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı olan ve ihtiyaçları karşılamak için üretim yapan ekonomik kuruluştur. Girişimci, fırsatları yakalar, yenilikleri ortaya çıkarır, gücü ise yenilik yapma ve yaptığı bu yeniliği somut ticari ürünlere dönüştürebilmesine bağlıdır. Kaynakları kullanarak, insan ihtiyaçlarını daha iyi tatmin ve ekonomik büyüme girişimciliğin yenilik özelliğine bağlıdır.

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

Girişimcilik türleri:

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Sosyal girişimcilik: Toplumsal sorunları çözmek için ortam ve algı oluşturarak yeni yaklaşımla; eğitim, sağlık, kültür ve sosyal alanda toplumu daha üst seviyelere taşıma, dünyada yaşanan problemleri çözmek için kâr amacı olmayan girişimciliktir.

İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk nedenleri ile işletme kurarlar. Güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserlik girişimciyi başarısız kılar. **Girişimcinin kanuni sorumlulukları;** (1) bildirimler, (2) defter tutmak, (3) belge düzenlemek, (4) muhafaza ve ibraz etmektir. Girişimcilerin, toplumdan kazandıklarının bir kısmını topluma geri verme felsefesi **giveback** dünyada yayılıyor.

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

İşveren, patron ve sermayedar kavramları birbiri yerine kullanılmakta ve ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojiye bağlı olarak anlam değişikliğine uğramaktadır. Bu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir:

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

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

c. Sermayedar: Sermayeye sahip olan ve bunu yatırımla değerlendiren, borç veren, hisse senedi alan, ortaklık kuran kişidir.

1.9. Organizasyon Kavramı

Organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde sürdüren bölümlerinin oluşturulması faaliyetidir.

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin, yetki ve sorumluluklarını belirleyip atama, verimli, etkin bir faaliyet ortamı kurmak için gerekli fiziki şartları hazırlamaktır. Yunanca organon (uzuv) kelimesi olan **organizasyon;** kişilerin tek başlarına ulaşamayacakları hedeflerini, başkalarıyla bir araya gelerek çaba, bilgi ve becerilerini birleştirip ulaşmalarını mümkün kılan bir iş bölümü, koordinasyon sistemi, düzen veya yapıdır.

Toplum hayatının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilecek organizasyonlar geliştirilmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliği değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına hedefine ulaşamaz. Demokrasinin getirdiği fikir, vicdan ve teşkilatlanma hürriyeti toplumların organize olmalarını kolaylaştırır. Gelişmişliğin ölçüsü organizeli toplum olmaktır. Organize olamayan veya yanlış organize olan kesim ve ülkeler, bu alanda uzman olanların yönetimine girme durumuna düşerler.

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verileri gelecek nesillere aktarır ve çalışanlara kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Organizasyon, insanların birlikte iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel (biçimsel-şekli), resmî bir yapıyla birlikte kişi ve gruplar arasında zorunlu şekilde oluşan ve hiyerarşik olmayan ilişkileri gösteren enformel (biçimsel olmayan) bir organizasyon yapısı ortaya çıkar. Tek kişinin, işlerini düzene koyması organizasyon değil, **iş programlamasıdır.** Organizasyon, sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:

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

2. Bir yapı olarak organizasyon: Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetleri gerçekleştirmek için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapısıdır. Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan

formel (biçimsel / resmî) bir yapı oluşur. Formel (şekli) yapıya bağlı organizasyon içinde kişi ve gruplar arası kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmî) bir organizasyon yapısı da ortaya çıkar.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın nedenleri:

1. Organize olmak fazladan bir güç ortaya çıkarması,
2. İnsanları tek başlarına yapamayacağı işlerin varlığı,
3. Sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarımı,
4. Çalışanların kariyer yapma istekleri,
5. Toplumların gelişimine bağlı olarak farklı alanlarda organize olma ihtiyacıdır.

Artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonlar geliştirilir. Gelişmiş toplumların özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine varamaz. Günümüz insanı ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organizasyona yönelmekte; başta aile olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

Organizasyon yapısı, amaca ulaşmada bir araç, yönetimin var olduğu, faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapı, yönetim ise bu yapı içerisinde bir işlevdir. Lügat manaları ayrı olan, ancak birisinin olduğu yerde diğeri de olan yönetim ve organizasyon kavramları etle tımak gibi birbirinden ayrılmaz. Öğrenim açısından birbirinden ayrılan bu iki kavramı birbirini tamamlar. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Burada **yönetim**; amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise belirlenen amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonun işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte; bilgisayar ve internetin toplum hayatına kattığı iletişim etkinlikleri ve dijital medya olarak da ifade edilen sosyal medyanın gelişimi yeni sanal organizasyonları gündeme getirmiş bulunmaktadır.

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

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

Yönetim sürecinin etkinliği, organizasyon işleminin başarısı ile yakından ilgilidir. İşletmenin amaçları ve şartları ile organizasyon çalışmalarının ortaya koyduğu yapı uyum içinde olduğu zaman, planlarda belirlenen amaçlara ulaşmada önemli bir adım atılmıştır. Organizasyon sürecinin temel amacı, organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili ve verimli bir şekilde uyum içinde bir araya getirmektir. En iyisini bilen devlet (veya organizasyon) anlayışından vatandaşın ortak aklını esas alan devlet (birim) anlayışına geçiş ile toplumda kaynakların verimli kullanımı sağlanabilir. Geleneksel yönetim anlayışında katı ve dikey organizasyon yerine modern yönetim anlayışına uygun yatay organizasyon, yumuşak hiyerarşi, şeffaf, esnek ve katılımcı yönetim, performansla bağlı ücret ve hesap verilebilirlik kavramları yerleşmelidir.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkinliğinde çalışanlar son derece kritik öneme sahiptir ve kurumsal vatandaşlık kavramı içinde değerlendirilir. **Kurumsal vatandaşlık** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereğini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise çalışanın formel iş tanımlarına ek belirlenen rol gerekleri ve beklentilerini aşan, kuruma katkıda istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Kurumsal vatandaşlık davranış kalıplarının gelişiminde organizasyon iklimi ve kültürünün önemli katkısı vardır. Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonun dinamik, değişen çevre şartlarına uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. **Organizasyon iklimi**; bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Organizasyon ikliminin işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırma, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetilmesi, kurumu geliştirme ve kişinin kuruma katkısını artırmayı sağlar. Organizasyon kültürünün işlevi ise kurumu topluma bağlayarak onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen, üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar.

1.10. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi

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

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine özgü sosyolojisine uygun şartlarda gelişir. Hayatın devamı

için insanlar birbirine ihtiyaç duyduğu gibi toplumlar da birbirine muhtaçtır, hedeflerine ulaşmak için maddi, manevi değer alış-verişi yaparlar. İnsanlığın ortak sorunu; cehalet, zaruret ve ihtilaftır, bunun ilacı; marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya, din farkı insanların birbirini tanıyıp barış içinde, insanlığın ortak serveti olan dünya kaynaklarını adil paylaşım için bir fırsattır.

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

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

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

Doğu medeniyetinin temel esasları:

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

Batı medeniyetinin temel esasları:

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

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

Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

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

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

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

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

edilemez. İnsanlık arayışını sürdürerek fitratına uygun ekonomik sistem olan kanaat ekonomisini kuracaktır.

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

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

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

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

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

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

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

Kapitalist sömürü yöntemleri:

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

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

Mavi vatandaki doğalgaz, hidrat yatakları, bor ve toryum madenleri gibi yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi ve insan kaynağında geleceğin merkezi olma potansiyeli, buranın önemini artırıyor. Dünyanın ilk merkezi, din ve medeniyetler beşiği ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasında işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş, Allah'ı kıyamete zorlama) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kutül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6. ordusunun bozguna uğratılması sonrası Rusya'nın mutabakatıyla İngiltere ve Fransa'nın **Sykes-Picot** gizli anlaşmasıyla Ortadoğu haritası çizildi. Yüz yıl sonra benzer anlaşmanın yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi uygulanıyor. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların birlikte Osmanlı olarak şekillenen bu yapıyı bölüp sömürmek içindir.

Anadolu'yu önemli kılan temel nedenler:

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi, manevi değerlere köprü ve birçok uygarlığa beşik olması.

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

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

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

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

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

Osmanlı Devleti'nin sanayileşmesini engelleyen nedenler:

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

Devlet desteği ile gelişip globalleşen işletmeler, gelişen ülkelerin işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Devletlerarası hukuk ve kuralları zayıf ülkelerin aleyhine işleten güçlü devletler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi yapılara hâkimiyetleriyle lehlerine kararlar çıkarıyorlar. İnsanların ortak serveti kaynakların belirli ellerde toplanması sosyal kargaşaları çıkarıyor. Güç savaşları, derin yapıların algı operasyonları, örtbas medyası ile gerçekler örtülüyor, insanlar doğru bilgiye ulaşamıyorlar. İstihbarat teşkilatları sömürü alanlarında toplumu kontrol için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturup illegal yapılarla isteklerine ulaşıyorlar. Dünyayı kollamada, sözde iki-üç gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden ellerine verdikleri yeni oyuncaklar ve açık istihbarat bilgileriyle sömürülerini sürdürüyorlar.

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

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

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

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

Avrupa'nın sanayileşmesine etkileyen faktörler:

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

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

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

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

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

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

7. Sömürgecilik ve Merkantilizm: Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik yansıması, coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizmi başlattı Bu dönem egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma olan **merkantilizm**; 16. yy Batı Avrupa'da başlayan servet, devletin elindeki altın, gümüş miktarı olduğu için devlet, ekonomide korumacı rolle ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrindeki ekonomik sistemdir.

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

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

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

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

Toplumların gelişimini engelleyen nedenler:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması,

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

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

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

Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:

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

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

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yönetim, yönetişim ve siyaset nedir?
2. İşletme yönetimi nedir ve işletme yönetiminin temel görevleri nelerdir?
3. Yönetimin özellikleri nelerdir?
4. Yönetim kademeleri ve bu kademelerin gerektirdiği beceriler nelerdir?
5. Yönetimin temel işlevlerini sıralayarak açıklayınız.
6. Yönetici nedir ve yöneticide bulunması gereken özellikler nelerdir?
7. Yöneticilerin sınıflandırılması nasıldır?
8. Organizasyon ve sanal organizasyon nedir, organizasyona duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
9. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esasları nelerdir?
10. Kanaat ekonomisi nedir?
11. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
12. Anadolu'yu önemli kılan temel nedenler nelerdir?
13. Osmanlı Devleti'nin sanayileşmesini engelleyen nedenler ve Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
14. Toplumların gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?
15. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?

2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ

Yönetim biliminin doğuşu ve gelişimi; endüstri öncesi yönetim, klasik, neoklasik ve modern yönetim çerçevesinde incelenir.

2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri

İnsanlar, gruplar halinde birlikte yaşama ve çalışmaya başladıkları andan itibaren etkili koordinasyonun sağlandığı ortak organizasyonlara ve bunların yönetilmesine ihtiyaç duymuşlardır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim; birtakım faaliyetleri ve işlevleri, sanat olarak; bir uygulamayı, bilim olarak; sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu açıklar. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek yönü vardır.

Yönetim bilimi; kamu ve özel tüm organizasyonları inceleme konusu yapan, yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik (çözümleyici) yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır. Yönetim bilimi özelliği gereği; hukuk, organizasyon, siyasi ve ekonomik olarak dört taraflı inceleme konusu olmaktadır. İnceleme, **hukuki açıdan;** yönetime uygulanacak kuralları açıklama, uygulanma derecelerini inceleme, fayda ve zararları, **organizasyon açısından;** sosyolojik bir inceleme, **siyasi açıdan;** bir kurum olarak inceleme ve **ekonomik olarak;** bütçenin önemli bir kısmını harcayan sevk ve idare olarak politik iktisadi yönü incelenir.

Türkiye'de Yönetim Bilimi ile Kamu Yönetimi Disiplini isimlendirmede farklılıklar olmuş; Osmanlı Devleti, 1890'lerde "idari ilimler" diye kullanırken 1950'lerde "kamu yönetimi" ismine bırakmış, 1967'de İngilizce public administration kelimesinin doğru çevirisi "yönetim bilimi" olduğu anlaşılınca değiştirilmiş, fakat 1980 sonrası ideolojik nedenlerle "kamu yönetimi" kelimesi yine ön plana çıkmıştır. Bu derslerin içerikleri aynı, fakat isimleri farklı olarak okutulmuştur.

Yönetim biliminin temel özellikleri:

1. Yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimidir. Yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanan kamu yönetiminin incelenmesi ile ilgilidir. Bu açıdan farklı hukuk kurallarına dâhil olur.

2. Yönetim bilimi yönetsel bir bilimdir. Yönetim bilimi, kamu yönetim bilimi olduğu gibi yönetim açısından organizasyon bilimi olarak da ifade edilmesiyle kamu ve özel tüm organizasyonları inceleme konusu yapar. Yönetim, uzun zaman özünden ziyade hukuki yönüyle değerlendirilmiş, oysa sosyal kurumlar, sosyolojik yaklaşımla ele alınıp çok yönlü değerlendirilmelidir.

3. Yönetim bilimi bir sevk ve idare bilimidir. Devletin birçok alanda iş görmesinin gereği müdahaleciliğin bir sonucu olarak görevlerinin artışı, yönetim çalışmalarının maliyet ve verim meselesinin incelenmesini gerekir. Kamu kuruluşları, özel teşebbüslerde uygulanan yöntemlerden faydalanarak, benzeri yeni ve etkin yönetim metotlarını uygulamalıdır.

4. Yönetim bilimi yukarıda sayılan üç anlayışın sentezini yapan bir bilimdir. Yönetim bilimi; (1) gerçeğin tanınması, (2) yönetimin iyi işlenmesi için gerekli kurulları bulma ve (3) yönetim sistemlerini geliştiren kurulları bulma gibi birbiriyle çelişir gözükken üç anlayış birbiriyle uyumlaştırma sürecidir.

2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı

Yönetim, özel (işletme) yönetim ve kamu (genel) yönetimi şeklinde aralarında farklar bulunan ikili bir ayrıma tabi tutulur.

Yönetim, genel ve beşerî bir faaliyettir; bütün sosyal durumlarda söz konusu olmasıyla, kamu yönetimi ve özel yönetim, genel bir kavram olan yönetimin alt dallarını oluşturur. Kamu yönetimi, yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını; özel yönetim ise kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan cihetini anlatmak için kullanılır. Yönetimin özel alanı ile "İşletme Yönetimi (Business Administration veya Management)" ilgilenmektedir.

Benzer yönleri itibarıyla; yönetimle ilgili organizasyon teorilerinin büyük bir kısmı, özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmalara dayanır ve bunlardan kamu yönetimi, büyük ölçüde faydalanır. Mühendis, doktor ve iktisatçı gibi uzmanlar, ister özel kesimde isterse kamuda çalışsınlar, işlerini yaparken aynı bilgileri, usulleri ve teknikleri kullanırlar. Her iki kesimde de kurallar sistemi, organizasyon, insan kaynakları, mali kaynak, dış çevre gibi ortak unsur ve meselelere ortak uygulamalar getirilir.

Kamu ve özel yönetim, yönetimin birer alt alanı olmaları sebebiyle, bazı ortak özellikleri bulunmakla birlikte, değişik amaçları, yöntemleri ve statüleri sebebiyle de birtakım farklılıklara sahip olduğu görülür.

Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:

1. Amaç açısından; özel yönetim teknik niteliği gereği amaç kârdır, kamu yönetimi sosyal bilim olarak amaç hizmettir.

2. Verimlilik açısından; özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.

3. Faaliyet açısından; özel yönetim rekabetçi iken, kamu yönetimi çoğu kez tekeli karakter arz eder.

4. Kanun açısından; özel yönetim özel hukuka tabi, kamu yönetimi ise kamu hukuku kurallarına tabidir.

5. İşleyiş açısından; özel yönetim, özerk ve hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçeve dâhilinde yavaş çalışmaktadır.

Dünya'daki gelişime uygun olarak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında bir yakınlaşma, iş birliği var ve çalışma yöntemleri de birbirine benzemektedir. İş birliğinin arttığını gösteren olay, kamu yönetiminin çoğu proje ve faaliyetlerini ihale veya başka yöntemlerle özel sektöre yaptırması, özelleştirme ve bazı işletmelerini kiraya vermesi; toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi kavram ve anlayışların kamuda da benimsenmesidir.

İşletme yönetim ve tekniklerinin kamuda da uygulanabileceğine ilişkin teori ve uygulamalar son zamanlarda öne çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi (public administration) anlayışı, kamu sektöründe idareden (administration) işletmecilik (management) anlayışına geçişi simgeler. Kamuda öteden beri uygulanan geleneksel yönetim anlayışı yerine, özel sektör yönetiminden esinlenerek geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı hâkim olmaya başlamıştır.

Dünyada artan hürriyet talepleri ve yönetme becerisi gelişen insanlar artık yönetilmek yerine bulunduğu organizasyonları

birlikte yönetmeyi istemektedir. Kamu yönetiminde temel sorunlardan biri oligarşi ve mafya tipi yapılanmalardır. **Oligarşi**; siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şekli, **mafya** ise kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılanmadır. Bu yapılar himayesinde gelişen servetinin kaynağı karanlık iş adamları grubu olan **oligarklar** ile oligarşi ve mafya güç birliği ile kurumları istedikleri gibi şekillendiriyorlar. Piyasada tam rekabetin olmayışı, ekonomik istikrarsızlık, belirsizlik, risk, siyasette patronaj ilişkisi, siyasi yandaşlık, partizanlık, rant paylaşımı, siyasi miyopluk, lobicilik, hizmet kayırmacılığı, merkeziyetçilik, devlet harcamalarında israf, mali yanılma, bütçe açıkları, kayıt dışı ekonomi, seçmenlerin bilgisizliği, ilgisizliği, kararların oy çokluğuna dayanması ve bürokrasinin sürekli büyümesi kamu yönetiminin olumsuzluklarıdır.

Üretim araçlarını ellerinde bulduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfı olan **burjuvaziye** hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının geliştirdiği büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanatı) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların kurum içlerine sızmaları kamu yönetimlerini olumsuz etkilemektedir. Bundan kurtulmak için devleti demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerinde kontrolü artırmaktır.

Toplum refahını sağlamak için kaynaklar iki kesim arasında öyle bir şekilde dağıtılmış olmalı ki; bir faktörün bir kesimden diğerine aktarılması, toplam üretimde ek bir artışın sağlanamadığı nokta kaynakların optimum dağıldığını gösterir.

2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi

Yönetim bilimi tarihinde, çeşitli bilim dallarında uzman bilim insanları yönetimin gelişimine katkı sunmuşlardır.

Her olay gibi yönetim de çeşitlilikler gösterir ve bu duruma bağlı olarak, muhtelif bilim dalları ve bilim insanlarınca ele alınır ve incelenir. Yönetim bilimi; tarih, iktisat, matematik, teknoloji, hukuk, felsefe, davranış bilimleri ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerle yakından ilgilidir. Artık bilimlerin kesin ve kalın çizgilerle birbirinden bağımsız olma iddiasından vazgeçerek, insanlığın sorunlarına kalıcı çözümler üretme perspektifi ve bütüncül yaklaşımla disiplinler arası yardımlaşma esas almaktadırlar.

Yönetim bilimi, gelişiminin ilk zamanlarında, diğer bilim dallarında olduğu gibi bağımsızlığını ispatlamaya yönelmiş ve mümkün olduğu kadar diğer bilim dalları ile ilişkisini azaltmaya çalışmıştır. Günümüz gelişen bilim ve teknolojik yapı içinde yönetim bilimi, diğer bilim dallarının en son verilerinden faydalanmaktadır. Yoğun olarak faydalandığı bilim dalları şunlardır:

1. Tarih ve Yönetim Bilimi: Önceleri uygulamaya önem veren yönetim bilimi tarihi bir sosyal hayat laboratuvarı olarak inceler ve verilerinden büyük oranda faydalanmış, günümüzde ise yönetimin tarihi gelişimini inceleyip sonuçlar çıkarmaktadır.

2. İdare Hukuku ve Yönetim Bilimi: Temeli anayasada belirlenen, idarenin faaliyet ve organizasyonuna ilişkin kurallar öngören, kamuya tanınan üstünlük ve ayrıcalıklar ile kişiye tanınan hak ve hürriyetlerin dengelenmesini sağlayan hukuk dalı olan idare hukuku verileri yönetim biliminde önemli bir kaynaktır.

3. Siyaset Bilimi ve Yönetim Bilimi: Siyasi sistemlerle ilgilenen bir sosyal bilim alanı olan siyaset bilimi, devlet ve iktidar kavramları, siyasi kararların analizi, sosyal grupların karar ve etki ilişkilerindeki rolü, siyasi katılım, sosyal yapı ve iktidar ilişkisi, siyasi değişim ve gelişme konularını inceler. Yönetim bilimi de bu verilerden önemli oranda faydalanır.

4. Ekonomi ve Yönetim Bilimi: Ekonomi, mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketim ve istenen ile mümkün olan durumundaki alternatifler arası seçimi inceleyen, en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir. Yönetim ile ilişkisi ise bu kaynakların en rasyonel şekilde kullanımını sağlayacak dağıtımını gerçekleştirmek için; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini etkili şekilde yerine getirmektedir.

5. Davranış Bilimleri ve Yönetim Bilimi: Sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji ve sibernetik bilimleri gibi bilimler grubundan oluşan davranış bilimleri; insan davranışlarının muhtelif yönleriyle incelemesini sağlar. Yönetim bilimi insan ve toplum davranışlarından sonuçlar çıkararak bu bilimlerinin verilerini insan ve toplum gruplarını yönetmede faydalanır.

2.4. Yönetim Biliminin Gelişimi

İnsanlar birlikte yaşayıp gruplar halinde çalışmaya başlamalarıyla etkin bir koordinasyonun sağlandığı kuruluşlar ortaya çıkmış ve bunların yönetimi gündeme gelmiştir.

Yönetim biliminin tarihî gelişimi; (1) Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Osmanlı Devleti dönemlerinde yönetim uygulamaları, (2) Enderun, (3) 18. yy sanayi devrimi ve (4) 19.yy sonlarında ABD’de yönetim bir bilim haline gelmiştir. Tarihi belgeler de yönetim konuları M.Ö. 3000’lere kadar inilebilmektedir. Yönetimi yoğun şekilde inceleme Sanayi Devrimi sonrası 1900’lerden itibaren sistemli gelişmeye başlamış ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. yy bir ürünü görülmüştür.

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

İnsan temelli ve onu merkeze alan bir anlayışı geliştirme süreci; (a) endüstri öncesi yönetim ve (b) bilimsel yönetim yaklaşımı altında; (1) klasik yönetim teorisi, (2) neoklasik yönetim teorisi ve (3) modern yönetim teorileri olarak üçe ayrılarak incelenir:

2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

İnsanlık, geçmişten günümüze belirli sosyolojik devirler geçirerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır.

İnsanlığın sosyolojik gelişimi; (1) ilköğretim, (2) kölelik, (3) esirlik, (4) ücretlilik ve (5) hürriyet devri şeklindedir. Bu dönemlerde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle belirli bir mecburiyetin olduğu bu devirleri geçirmiştir. İnsanlığın ortak birikimi ve her gelen kuşağın geliştirerek aktardığı yönetim prensipleri mirasını Batı, sanayi devrimi öncesi gelişmeleri kabul etmemektedir. Yönetimde, adalet, ahlak ve hakkaniyet gibi prensipleri gömmeyen sadece

rasyonelliği esas alan, Batı felsefi anlayışına uygun geliştirilen yönetim anlayışı insanlığın sorunlarına çözüm getirememiş ve sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni insanlığın "hürriyet" devrine geçişini yavaşlatmaktadır.

Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri:

1. İnsanlığın atası ve ilk peygamber Hz. Âdem, aynı zamanda ilk yöneticidir. Tüm eşyaların ismi öğretilmiş olarak ilk topluluğun nasıl yönetileceği ile ilgili prensipler ortaya koymuştur.

2. Hz. Musa, On Emir ile insan topluluklarının temel hak ve sorumluluklarını ortaya koymuş.

3. Son Peygamber Hz. Muhammed öğretilerinde ve "Veda Hutbesi"nde tüm insanlığa yol gösteren kaideleri vazetmiştir.

4. **Keykavus bin İskender** (Ö. 1012) "**Kabusname**" isimli eserinde, padişahlık töreleriyle ilgili nasihatleri.

5. Büyük Selçuklu Devleti veziri **Nizamülmülk** (Tunus, 1018-İran, 1092) "**Siyasetname**" eserinde padişahlara nasihatleri.

6. **İbn-i Haldun** (Tunus, 1332-1406) tarih felsefecisi "**Mukaddime**" isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konulara dair fikirler sunmuştur.

7. **Şeyh Edebali** (Kırşehir, 1206-1326) İslam ilahiyatçısı, Ahi şeyhi, Osman Gazi'nin kayınbabası, hocası ve Osmanlı Devleti'nin manevi kurucusunun Osman Gazi'ye nasihatleri.

8. **Koçi Bey**, risalesinde Sultan IV. Murad'a 1631 ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet idaresi ve saltanat işlerindeki sorunlara geçmişteki örneklere dayanarak önerdiği tedbirler.

9. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu **Ahi Evran** (1171-1262), yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için aralarında oluşturdukları dayanışma müessesinin uygulamaları.

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1880'lere kadar sürdüğü kabul edilir. Bu dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve üst-ast arasındaki ilişkiler daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür. Bu süreçte yönetimde adalet konularının öne çıktığı ve adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun isterse de yönetilen, herkesin talebidir. En küçük topluluk olan aileden ve toplumun genelinde, ikili ilişkilerde her düzen adalet üzerine kurulursa başarılı olunur.

İşletme yönetiminde yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. Selçuklu Devleti ve Osmanlı Devleti gibi geniş coğrafyalarda yaşayan insanları adaletli bir şekilde idare etme bilgi ve becerisini gösteren yönetim uygulamaları tarihimizde mevcuttur.

İşletme yönetiminde hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem de bu farklılıkları başka kültürlerle aşmaya çalışmak bir çelişki ve hem de büyük bir yanılgıdır. Bu sebeple bu kültüre ilişkin meseleleri, bu kültürün insanları asırlar önce nasıl çözmüş veya çözüm için neler tavsiye etmiş ise ona bakmak gerekir.

Keykavus bin İskender (Ö.1012) "Kabusname" isimli eserinde, padişahlık töreleriyle ilgili nasihatleri:

1. Şöyle bilmiş ol oğul, eğer padişahlığa ulaşacak olursan padişahlığında haramdan sakınıcı ol. Dindarlık odur ki, elini ve gözünü halkın hareminden ve haramından sakınsın.

2. Yapacağın işte önce görüşünü bilgine uydur, bilgisiz iş yapma. Çünkü padişahın sadrazamı akıl ve bilgidir.

3. Her nereye girmek istersen önce çıkacağın yeri gözet.

4. Sonra padişahlara yüze gülme gerektir, her işte yüze gülmeyi unutma.

5. Tuttuğun işi gönülle sağlam tut, el ucu ile tutmayı uygun bulma. Her neye nazar edersen doğru nazar et, ta ki hakikat zamanı o görüşün hak mıdır, batıl mıdır seçebilesin.

6. Söylediğin her sözde gereklisini söyleyici ol, az söyleyici, az gülcü ol, ta ki hizmetkârların seni hafiflemesinler.

7. Yenilmiş olursan kimseden aman dileyici olma, yenmiş olursan Allah'ın kullarına karşı bağışlayıcı ol.

8. Hırsıza merhamet edip bağışlama, hırsız bağışlamak halkın zararına sebep olmaktır.

Büyük Selçuklu Devleti veziri **Nizamülmülk** (Tunus, 1018-İran, 1092) ünlü eseri "**Siyasetname**" de, padişahlara verdiği nasihatte şöyle der: "Padişahın, haftanın iki gününde adalet divanını kurup, zalimlerden mazlumların haklarını aramaktan, suçlulara ceza vermekten başka çaresi yoktur. Halkın da bunu bizzat kendisinden duyması, bu hususta bulunan en önemli kıssalardan birkaçını anlatarak, her olay için birkaç örnek vermesi gereklidir. Sultanın mazlumları ve adalet isteyenleri haftanın iki gününde sarayına çağırıp onların şikâyetlerini dinlediği memlekete yayılınca, zalimler ve müstebitler kendilerine padişahın vereceği cezadan korkarak ellerini millet malından ve zulümden çekerler. Padişah hiçbir zaman memurlarının durumundan gafil olmamalı, devamlı onların hal ve durumlarını kontrol etmeli, onlardan zulüm ve hıyanet zuhur ederse, hiç yerlerinde tutmayıp, azletmelidir. Diğerlerinin ibret alması için suçları derecesinde cezalandırırsa, ceza korkusuyla hiç kimse, padişah aleyhine bir şey düşünemez. Bir kişiyi büyük bir işe memur ederse, onun arkasından kendisi bilmeden, durumunu ve çalışmasını kontrol edecek bir müfettiş göndermelidir. Padişahlar dört grubun suçlarını bağışlayamaz. Birincisi memleketin yıkılmasına çalışan, ikincisi haram iş işleyen, üçüncüsü devlet sırrını korumayan, dördüncüsü dili ile padişaha dalkavukluk ederken, kalbi ile onun muhalifleri ile anlaşma yapanlar. Padişah, ülkede cereyan eden olaylar hakkında uyanık olursa, kendisinden hiçbir şey gizlenemez."

İbn-i Haldun (Tunus, 1332-1406) 14. yy "**Mukaddime**" isimli eseri ile kanaat ve liberal ekonomiye katkıyla tarihi, felsefe ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüştü:

1. Devletin asıl görevi insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamaktır.

2. Devletin ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağını ve serbest rekabetin gelişimini önleyeceğini ifade ederek, devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

3. Yönetim anlayışının sosyal ve ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceğini belirtmiştir.

4. İnsanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir.

Şeyh Edebali (Kırşehir, 1206-1326) İslam ilahiyatçısı, Ahi şeyhi, Osman Gazi'nin kayınbabası, hocası ve Osmanlı Devleti'nin manevi kurucusudur.

Şeyh Edebali'nin Osman Gazi'ye nasihati:

1. Ey oğul (Osman Gazi), beysin; bundan sonra öfke bize, uysallık sana. Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana. Acizlik, yanılğı bize, hoş görmek sana. Geçimsizlik, çatışma, anlaşmazlıklar bize, adalet sana. Kötü söz, şom ağız, haksız yorum bize, bağışlama sana.

2. Ey oğul; bundan sonra bölmek bize bütünlemek sana. Üşengeçlik bize, uyarmak gayretlendirmek sana.

3. Ey oğul; sabretmesini bil, vaktinden önce çiçek açmaz.

4. Şunu da unutma; insanı yaşat ki, devlet yaşasın.

5. Ey oğul; yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağlı. Allah yardımcın olsun.

6. Akıl sadece anahtar. Anahtara takılmayasın. Esas olan anahtarın açacağı kapılardır. Kapıların ardında hazineler, sırlar vardır. Sırlar ki, ebedî muştuları koynunda barındırır. Aklını kullanıp dünyadayken cennetin kapılarını aralayasın oğul.

7. Bizler nefreti eritmek için muhabbetin asaletini dünyaya yeniden hâkim kılmak için çıktık yola. Bu yolda utanacak bir şeyimiz yoktur. Muhabbet yolunun gizlisi saklısı yoktur oğul.

8. Gönül insanı ömrünü boşa harcamaz, yüreğini ucuz satmaz, edep tacını başından almaz. Gönül erinin her zaman yüzü yerde, gönlü göktedir. Haklı olduğunda kavga vermesini bilir. Kavgayı sade bileği ile değil, ilmiyle, yüreğiyle yapmasını da bilir.

Koçi Bey, çocuk yaşta devşirilerek İstanbul'a getirilen Enderun'da eğitilip yetiştirilmiş, bilim ve siyaset bilgini Arnavut kökenli hakkında az bilgi bulunan 17. yy Osmanlı devlet adamıdır. Sultan IV. Murad'a (ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet idaresi ve saltanat işlerindeki sorunlara geçmiş örneklere dayanarak önerdiği tedbirleri içeren ünlü risalenin sahibidir.

Koçi Bey'in teklifi:

1. Padişah'ın etrafında dalkavuk devlet adamları var ve bu yüzden padişah, halkın meselelerinden uzaktır.

2. Tımar ve zeametın bölge halkı olmayanlara verilmesiyle sistem bozulmuş, topraklar verimsiz, halk rahatsız durumdadır.

3. Rüşvet artmış, memuriyet alım satımı yapılmaya başlanmıştır.

4. Kuruluş felsefesi, disiplin ve devletin bekası olan Yeniçeri ocağına devşirme usulü dışında her zümreden kişilerin yeniçeri olarak alınarak kadroların aşırı derecede şişirilmesi ile bozulan ocak artık silahını, padişah, devlet ve millete çevirmiştir.

5. Vergilerin artan masrafları karşılamak için artırılması vergisini veremeyen halkta yöneticiler tarafından baskı uygulanması,

6. Devlet küfür ile ayakta durur, ama zulüm ile duramaz, çünkü adalet mülkün temelidir, mülk ise devlettir.

Uygulama yönüyle, yönetimin sanat boyutunda; sanatı icra etmek için önce bilgi ile donatılmış beceri gerekir. Bu sebeple yönetici sürekli araştırmacı olmalı, bunun için okumalı, önceki nesillerin uygulamalarından faydalanmayı bilmeli ve değişen şartlara uygun yeni ve özgün yönetim modellerini geliştirmelidir.

Sanayi devrimine kadar Ahilik ve Lonca mesleki sistemleri üzerinde üretim ve işletmecilikte önemli gelişmeler olmuştur.

Ahilik; iyi ahlak, adalet, kardeşlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. Kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşmiş, orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Yerleşik Bizans esnafıyla 13. yy rekabet edebilmek için Müslüman esnafın aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki küreklı bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının mesleki tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huy ve güzel ahlak (2) iş ve özel hayatta doğruluk, güvenilirlik ve vefa (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz ve tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötü söz ve hareketten sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet, (8) dedikoduyu terk ve komşularına iyilik gibi ahiliğin 124 altın kuralı vardır.

Lonca ise herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çırakları içine alan Avrupa kaynaklı mesleki bir teşekküldür. Loncalar; faaliyet alanı aynı olan kimselerin, bilhassa 7. ve 8. asırdan itibaren Batı'da faaliyet yürüten ve bir pirin, üstadın (ustanın) yönetimi altında oluşturdukları özel mesleki bir demektir.

Yönetimin gelişimi, klasik yönetim döneminde atıldığı ve sonraki yaklaşımlar ile geliştiği kabul edilse de tarihi geçmişten bu güne kadar geliştirilen fikirlerin etkisi büyüktür. Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Arap, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesi, modern yönetim teorisinin ortaya çıkışında temel bir görevi yerine getirmiş ve yönetime bilim ölçülerinde yaklaşılmışından dolayı bu dönem aynı zamanda "Bilimsel Yönetim Dönemi" denmiştir. Klasik Yönetim Yaklaşımın; ABD öncüsü Taylor, Fransa'da Fayol, Almanya'da ise Max Weber'dir.

Klasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi; yönetimin bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir. Yönetim düşünce ve uygulamaları üzerinde etkili olan bu dönem, James Watt'ın 1763'de ilk kullanılabilir buhar makinesini keşfiyle başlayan Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar görülen uygulamalardır. Organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alır; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı diye üçe ayrılır.

Klasik yönetim düşüncesi; işletmenin formel yapısını kendisine inceleme ve araştırma alanı olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanarak organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır. **Hareketi doğuran temel nedenler;** teknolojik gelişmeler, organizasyonlara ihtiyaç duyulması, ürünlerin standartlaştırılması ve iş bölümü ve uzmanlaşma ile ilgili gelişmeler olarak sıralanabilir.

Sanayi devrimi ile gelişen buhar makinesi, benzin ve elektrik motorunun gelişimi modern toplum ve organizasyonların ortaya çıkmasına büyük katkı sunmuştur. Yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulması, büyük miktarlarda hammaddelerin alınması, çok sayıda işçinin işe alınması ve büyük pazarların araştırılmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler sosyal, ekonomik ve organizasyona ait hayat tarzı ve yönetim sorunlarını ön plana çıkarmıştır.

Klasik yaklaşımda; organizasyon sadece **ekonomik ve teknik** bir birim olarak ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi aracı görülmüş sosyal yönü düşünülmemiştir. Organizasyon kapalı bir sistem olarak çevre unsurlarıyla ve teknolojik gelişmelerle ilişkisi yoktur denilerek kontrol edilemeyen çevre faktörleri bir veri kabul edilmiştir. Organizasyondaki tüm elemanların sonuçlara pozitif veya optimal katkısı vardır, tüm faaliyet ve davranışlar amaçlara yönelik olup sonuçları önceden tahmin edilebilir denilir. Organizasyonun mekanik olduğu dolayısıyla her parçasının değişimi mümkün görülmekte ve mekanik modelin temel özelliği ise ileri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma var, görev, rol, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kontrol ve iletişim hiyerarşiktir, sadece alt-üst ilişkisi var ve sadece şekli (formel) ilişkiler kabul görür.

Klasik yönetim yaklaşımında, organizasyon bir amaç değil, amaca ulaştıracak bir araç olarak seçilir ve kullanılır. Organizasyonun amaçlara en iyi şekilde ulaştırılması, kaynak israfını önleyerek etkin ve verimli bir yönetim yapısı uygulamak için birtakım prensipler geliştirilmiştir. Bu kaidelerden hareketle kuruluşlarda verimli bir çalışma gerçekleşeceği ileri sürülür.

Klasik organizasyon ilkeleri; (1) amaç birliği ilkesi, (2) iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, (3) kontrol alanı ve denge ilkesi, (4) hiyerarşik yapı ilkesi, (5) emir kumanda birliği ilkesi, (6) sorumluluk ilkesi ve yetki devri ilkesi, (7) istisna ve açıklama ilkesi, (8) basit ve anlaşılabilirlik ilkesi ve (9) değişebilir olması veya reorganizasyon ilkesidir.

Bu ilkelerin anlam ve açılımı klasik yönetim teorisine büyük katkısı olan yazarların izahlarına genişçe yer verilmektedir. Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler “**açıklayıcı ve tasvir edici**” olmaktan çok “**kaide ve norm koyucu ve zorlayıcı**” nitelik arz eder, normatiftir, olanı değil, olması gerekeni belirler. İfadedeki “klasik” sözcüğü, zamanı ve modası geçmiş anlamı taşımaz, aksine yönetim düşüncesine uzun zaman hâkim olmuş ve yerleşmiş bir düşünce şekli anlamına gelir.

Klasik teori “**etkinlik**”, “**düzen**” ve “**rasyonellik**” kavramları çerçevesinde; organizasyonun mekanik yönü üzerinde durarak, önceden belirlenen kurallara göre, bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuştur. Organizasyon yapısı, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür.

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşımların amacı; rasyonellik kavramını somutlaştıracak metotlar geliştirerek işletmelerde bilimsel kriterlere dayalı etkin ve verimli bir düzen oluşturmaktır. Bunun için yönetim işlevlerini belirlemeye ve etkin organizasyon yapısı oluşturmaya temel teşkil edecek prensipleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Klasik teori daha ziyade mühendis kökenli düşünür ve yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. Bunlar insanı bir makine ile özdeşleştirmişler ve onun sosyal ve psikolojik tarafına hiç önem vermemişlerdir. Oysa yönetim düşüncesinde insanın yapısı, kişiliği ve insanları çalışmaya yöneltecek faktörlerle ilgili varsayımların büyük önemi bulunmaktadır.

Klasik düşünürler, insanları genelde çalışmayı sevmeyen, tembel, zorla çalıştırılmalı, pasif, bencil, kendi çıkarlarını gözeten, karar verme yeteneği zayıf, sorumluluktan kaçan, hata yapmaya yatkın, güvenilir olmayan, ancak ekonomik ödüllendirme ile motive olan bir yapıda görmektedirler. Klasik yönetimde, insanın sosyal ve psikolojik yönleri tamamen göz ardı edilmiştir. İnsan makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır, biri diğerinin yerine kolayca geçebilir.

Klasik teorilerin yönetim sorunlarının çözümüne dönük geliştirdiği yaklaşımlar:

1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Frederick Winslow Taylor’un (1856-1915) **Amerika**’ da ileri sürdüğü bu yaklaşım, işletmenin tüm alanları için geçerli genel bir yönetim teorisi değil, sadece üretimin teknik yönüne uygulanabilecek birtakım kuralları kapsar. **Bilimsel yönetim;** tüm üretim faktörlerini verimli şekilde kullanmak için geliştirilen kurallardan oluşan teknik bir yaklaşım. Üretim süreçlerini planlanma ve kontrolle üretim artışı hedeflemiş ve bunun için zaman etüdü çalışmaları yapılmış. Taylorizm, verimi artırmaya karşılık, personelin bedeni ve ruhi yıpranmasına sebep olmuş; işletmenin salt teknik yönüyle ilgilenmiş, sosyal yönünü ihmal etmiş. Sendikaların itirazları yeni arayışları gündeme gelmiştir. **Bilimsel yönetimin temel ilkeleri;** (1) en iyi tek yol, (2) iş bölümü, (3) belirli bir işten işçinin sorumlu tutulması, (4) finansal motivasyon araçları ve (5) iş görenlerin ilmi yöntemlerle seçilmesidir. Bu yaklaşıma H. Gantt, Lillian, Frank Gilbreth ve Harrington Emerson katkı vermiştir.

2. Yönetim Süreci Yaklaşımı: Fransa’da (1841-1925) Henri FAYOL yaptığı modern yönetim düşüncesinde yönetim süreci yaklaşım; yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş, işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri diye ikiye ayırmış, önceleri teknik açıdan incelenen yönetime yeni bir boyut getirmiş. Yönetime ikinci katkısı ise birtakım yönetim kuralları ortaya koyduğu katkıları sonrası, yönetim kavramı, okullarda öğrenilebilir bir düzeye gelmiştir. **FAYOL işletmedeki faaliyetleri altı alt kısımda incelemiştir;** (1) teknik faaliyetler, (2) ticari faaliyetler, (3) finansal faaliyetler, (4) emniyet faaliyetleri, (5) muhasebe faaliyetleri ve (6) yönetim faaliyetleri. **Fayol’un 14 yönetim ilkesi** ise (1) iş bölümü ve uzmanlaşma, (2) yönetim birliği, (3) merkezileşme, (4) yetki ve sorumluluk, (5) hiyerarşi, (6) kumanda birliği, (7) disiplin, (8) hakkaniyet, (9) genel menfaatlerin kişisel menfaatlere üstünlüğü, (10) çalışanların mükâfatlandırılması, (11) düzen, (12) personelin devamlılığı ve denge, (13) girişim ve (14) birlik ruhudur.

3. Bürokrasi Yaklaşımı: Alman Sosyolog **Max Weber** (1864–1920) geliştirdiği **bürokrasi yaklaşımı**, işlerin

yürütülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan işleri ortadan kaldırıp, işin yapılabilmesi için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kuralları belirtir. Etkinlik ve verimliliği artırmak için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırıp en iyi organizasyon yapısı ve yönetimi belirleyip bunların her organizasyon için her zaman geçerli olduğunu savunmuş. Tüm kurumlarda işlerin yürütülmesinde mübalağaya, gereksiz kural, yazışma, işlem ve kırtasiyecilik de bürokrasi. Bürokraside görev alanlar, tabandan yukarıya doğru çıktıkça daralan bir yapı içinde organize olan, genel kurallara göre çalışan profesyonel atanmış görevliler topluluğunu ifade eder. Weber'e göre, tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulması etkinlik açısından ideal bir yönetim düzeninin kurulmasını sağlar. Kuralları diğer klasik yaklaşımın kurallarına benzer ancak bürokrasi yaklaşımında kurallar kesin bir itaat ister ve bu sebeple "normatif" nitelik taşır. Weber, bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğu ve faydasını artırmak için mikro bir model olarak bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri; (1) ileri bir iş bölümü, (2) otoritenin (yetki) merkezileşmesi ve bilimsel yetki ve görevlerin önceden belirlenmesi, (3) organizasyona dış müdahalenin önlenmesi, (4) çalışanların iş güvenliğinin sağlanması, (5) kanuni yetkinin uygulanması, (6) kişisel olmayan ilişkiler ve (7) kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi.

Max Weber yetkiyi "belirli bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali" şeklinde tanımlar ve yetkiyi (1) geleneksel, (2) karizmatik ve (3) akılcı (rasyonel) yetki olarak üç kısımda inceler. Bu yaklaşıma yöneltilen eleştirilerde bürokratik işleyiş bozukluğuyla ilgili; Parkinson Kanunu, Peter İlkesi ve Murphy Kanunu bulunmaktadır.

a. Parkinson Kanunu: Yönetimde aşırı bürokrasi ve aşırı personel istihdamı sebebiyle, verimin giderek düşeceğini belirten ilkedir. Teknolojik gelişme, yönetimde personele olan ihtiyaçları azaltmakta ancak uygulanan istihdam siyasetleri sebebiyle çalışanlara yol verilememekte, bunlara yeni görevler bulmaya çalışılmaktadır. Her yeni bürokratik görev yeni personele ihtiyaç doğurur ve personel alımı ise kırtasiyeciliği artırır, verimi düşürür. "Bir iş, daima, bitirilmesi için kendisine ayrılan sürenin hepsini kapsayacak şekilde uzar" ilkesi kanunun temelini oluşturur. Bu kanuna göre, çalışanlar bir işi; ancak onun için belirlenen zaman dâhilinde veya o zamanı aşacak şekilde yapmaya eğilimler. Eğer iş için belirli bir zaman belirlenmemişse, işin bitirilmesi oldukça geniş bir zaman yayılabilir. Bürokratik personel sayısı ile yapılacak iş ters orantılıdır, iş azaldıkça personel artar.

b. Peter İlkesi: Peter ilkesi; bir hiyerarşi içerisinde her çalışanın yetersizlik gösterdiği noktaya kadar terfi etme, atanma eğiliminde olduğunu savunur. Hiyerarşiye dayalı organizasyonda kişilerin yeterli oldukları sürece daha yüksek bir pozisyona terfileri sebebiyle, eninde sonunda artık yeterli olmadıkları seviyeye (yetersizlik seviyesi) geleceğini öngörür. Kişiler, ulaştıkları bu son noktada kalacak, artık yetersiz oldukları için daha yüksek pozisyonları elde edemeyeceklerdir. Bu önermenin doğal sonucu; zamanla, bir organizasyondaki her pozisyon ona ait görevleri yerine getirebilecek yeterlilikte olmayan çalışanlarca doldurulacak ve görev henüz yetersiz olduğu pozisyona yükselmemiş olanlar tarafından yerine getirilecektir.

c. Murphy Kanunları: Amerikalı mühendis Edward A. Murphy tarafından, başarısızlıklar ve hata kaynaklarının karmaşık sistemlerde incelenmesi üzerine ortaya konan özdeyişlerdir. Bazı örnekleri:

• "Bir işi halletmek için birden çok ihtimal varsa ve bu bunlardan biri istenmeyen sonuçlar doğuracaksa o zaman bu ihtimal gerçekleşecektir." "Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur."

• "Her şey yolunda gidiyor gibi görünüyorsa, senin dünyadan haberin yoktur."

• "Bir şeyin ters gitmesi için dört yol olduğunu düşünüp hepsi için önlem alabilirsiniz, ancak beşinci bir yol mutlaka vardır."

• "Öğretmen, sınav sırasında sadece aptalca bir şey yazdığımız esnada başınıza gelip yazdıklarınızı okur."

• "Ne zaman ki işler iyi gidiyor gibi gözükse, mutlaka bir şeyleri gözden kaçırıyorsunuzdur."

Klasik yönetim düşüncesine yöneltilen eleştiriler:

1. İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri tamamen yok sayılarak görmezden gelinmiş, makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir. Bu yanılsımda o dönem düşünürlerinin etkisi olmuştur. Thomas Hobbes ve Freud' un görüşünde insan tecavüzkâr, kötü ve yıkıcı olarak görülür. Bu düşüncenin geliştiği 19. ve 20. yy başlarındaki Batı'daki sosyal, ekonomik ve siyasi şartların acımasızlığı bu olumsuz yaklaşımda etkili olmuştur.

2. Klasik organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda kurallar belirlemeye çalışmış, yönetimin sosyal ve psikolojik taraflarına önem vermemiş, insan diğer üretim faktörleriyle bir tutulmuştur.

3. Organizasyon, iş, görev, yetki, sorumluluk, model, kural gibi soyut kavramlardan oluşan yapı içine insan bir makine gibi iliştilereceği varsayılmıştır.

4. İyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, "insan gerçeği (beşerî unsur)" görmezlikten gelinmiş ve geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve işletme sorunları çözülmediği için yeni çözüm yolları ilerisi aşamada neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetim oluşturmaya mukabil, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teori kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşmış; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji alanlarını temsil eden yazarlar, neoklasik yönetim yaklaşımını başlatmışlar.

Neoklasik düşüncenin doğuşu ve gelişimi; neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, yönetim sorunlarının klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940'lardan başlayıp 1960'lara kadarki dönemde etkili olmuş ve yönetimde insan unsurunu öne alan; X Teorisi, Y Teorisi, Z Teorisi, Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı ve Olgunlaşma Yaklaşımları olan davranışçı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu düşüncenin gelişimine katkıda bulunan bilim insanları Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris, Oliver Sheldon'dur.

Klasik yönetim anlayışı 1930'lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atışı, onun robot gibi davranabileceğini varsayımıdır. Neoklasikler, klasik teorinin katı ve insanı dikkate almayan yapısına bir rahatlık getirerek her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul ederek yönetime uzun vadeli bir katkı sunmuşlar. Klasik teorinin temelleri üzerine kurulan ona ilavelerle geliştiren ve farklı yönetim kavram ve konuları ortaya atarak yeni bir yönetim felsefesi getirmiş. Klasik yaklaşım, organizasyonun şekli yapısı, düzeni, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelirken, neoklasik görüş ise sosyal faktörlere, şekli olmayan organizasyona ve insanın duygularına yönelir.

Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası, insani (beşerî) ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlarda değişim ve gelişmelerdir. Neoklasikler, insanların organizasyon içinde nasıl davranmaları gerektiğinden çok nasıl davrandıklarını inceler ve bundan dolayı açıklayıcı nitelik taşır. Organizasyona yönelik olmaktan ziyade kişiye yönelik bir yaklaşım olarak, organizasyonu bütün olarak değil, kısımlarını ayrı ayrı inceler ve biçimsel olmayan organizasyonun analizine ağırlık verir. Bu açıdan yönetim, insan ilişkilerine dayanan sosyal bir süreçtir ve insan yönetimi, davranış bilimleri açısından "insan davranışlarına yön verme" dir.

Hawthorne araştırmaları sonucu işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli unsurunun insan olduğu ortaya konmuş, verimliliğin fiziki iyileştirmelerle ilişkisinin az olduğu, bunun yerine sosyal faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiş. İşletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli unsurunun insan olduğu ortaya konmuştur. İnsanların inanç, amaç, tutum, alışkanlık, değer yargıları, gelenek ve aralarında kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkiler.

Neoklasik düşüncenin insan davranışları ile ilgili varsayımları:

1. Kişiler birbirinden farklıdır.
2. İnsan bir bütün olarak görülür.
3. Davranışlar bir sebebe dayanır.
4. İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.
5. Organizasyon sosyal bir sistemdir.
6. İnsan ve organizasyon arasında bağımlılık vardır.
7. İnsan davranışlarında sosyal ihtiyaçlar büyük oynadığı için insan "sosyal insan modeli" anlayışıyla ele alınır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, organizasyon içindeki insan davranışlarıyla ve organizasyon ile insan arasındaki ilişkilerle ilgili meselelerin çözümüne davranış bilimlerinin sağladığı bilgilerden faydalanmadır.

Neoklasik düşüncenin insana bakışı:

1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilir.
2. Sanayi Devrimi ile gelen iş bölümü ve rasyonelleşme işçilerde oluşan tatminsizliğin çözümü sosyal ilişkilere yönelmedir.
3. Çalışanlar, yönetimin kontrol ve ödülleriyle ziyade, çalışma arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
4. Yönetime karşı duyarlılık, kontrol edenin, çalışanları sosyal bir yapıda görmesi ve ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

İnsan, klasik yaklaşımdaki gibi yalnızca iş'te değil, aynı zamanda bir grup veya organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Organizasyonun yapı unsurları insanla ilgisi sebebiyle önem kazanır ve kurum içindeki insan davranışlarıyla ilgilendir.

Neoklasik yaklaşım ile ilgili geliştirilen modeller; davranışsal yaklaşımlar ile ilgili olarak insanların işletmede nasıl davrandığı, kişilerin farklı şekilde nasıl motive edildiği, grupların özellikleri ile liderlerin nasıl davrandıkları konusunda; X, Y, Z Teorileri, Sistem 1-Sistem 4 ve Olgunlaşma Yaklaşımı gibi çalışmalar geliştirilmiştir:

1. X Teorisi: X teorisinin insanlar hakkında temel görüşleri:

1. Ortalama insan; yapısı gereği tembeldir, işi sevmez ve mümkün olduğunca az çalışır.
2. Ortalama insan işi sevmez, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli, organizasyon amaçlarına ulaşmak için ceza ile tehdit edilmeli.
3. Normal bir insan yönlendirilmeyi ister sorumluluktan kaçmak ister hırslı değildir ve olsun ister.
4. Ortalama insan, yapı olarak bencildir, organizasyonun amaçlarına karşı ilgisizdir.
5. Ortalama insan, yapısı gereği gelişime karşı direnç gösterir.
6. Ortalama insan, pek akıllı değildir, şarlatanlar ve demagoglar (lafazan) tarafından kolayca aldatılmaya hazırdır.

2. Y Teorisi: Y teorisinin insanlar hakkında temel görüşleri:

1. İşletmede insanların faaliyeti oyun veya dinlenme kadar tabii ve normal insan iş yapmayı sever ve ondan tatmin olur.
2. Sıkı kontrol ve ceza tehdidi insanı, organizasyon amaçlarına yöneltecek tek yol değil, insan kendi kendini yönetme ve kontrol yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
3. Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi sunulan psiko-sosyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motivelelere bağlıdır.
4. Uygun şartlar sağlandığı zaman normal insan sorumluluk almanın yanında, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluk almaktan çekinme insanın doğuştan bir özelliği değil, kötü yönetim anlayışının insanları olumsuz etkilemesinin sonucudur.
5. Organizasyon meselelerinin çözümünde tahayyül etme, mesele çözme yetenekleri insanlar arasında sınırlı değildir.
6. Modern sanayi hayatında normal insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanılmaktadır.

Burada, X Teorisi'nin aksine, Y Teorisi insanın dinamik yüzünü temsil eder.

3. Z Teorisi: Japon ekonomist William Ouchi tarafından geliştirilmiş bir teori olarak Neoklasik akımlar içerisinde geliştirilen X ve Y teorisine alternatif olarak ortaya konulmuş ve "Z" Teorisi ismi de buradan almıştır. Z teorisi; 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 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. İnsan zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçlarla motive edilemez, insanı motive eden 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 dikkate almayan kuruluş odaklı yaklaşımlarının aksine kişiyi önemseyerek yönetim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir anlayıştır.

Z Teorisinin temel özellikleri:

1. Ömür boyu istihdam ve iş güvencesi
2. Yarı uzmanlaşmış mesleki 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)

4. Sistem 1 Sistem 4 Yaklaşımı: Rensis Likert ve arkadaşları geliştirdikleri organizasyondaki değişim programları organizasyonları X teorisinden Y teorisine geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde teşvik etmekte. Likert sistem 1-4 yaklaşımını sırayla inceleyelim.

Sistem 1: Yöneticiler astlarına güvenmezler, alt yöneticilere çok seyrek olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanımakla beraber kararların büyük bir kısmı ve amaçların tespiti en tepedeki liderler tarafından alınır.

Sistem 2: Kararların merkezden verilmesi ve yönetimin astlara güveninin az olması ile birlikte hizmetçi-efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.

Sistem 3: Yöneticilerin astlara güvenleri tam olmamakla beraber çoktur. Hedef, strateji ve siyasetlerin düzenlenmesidir. Kararlar, geniş ölçüde yüksek yönetim kademeleri tarafından alınır. Astların alt düzeyde teknik kararlar almalarına izin verilir.

Sistem 4: Yöneticiler birçok konuda astlarına güvenirlere. Karar verme yetkisi organizasyona nispi olarak dağılmıştır. İletişim dikey boyutta değil, yatay boyutta da yer alır. Astların kendilerini tamamen serbest hissetmeleri sağlanarak astların ekonomik ödülleri artırma, amaçları tespit etme, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme verilmiştir.

5. Olgunlaşma Yaklaşımı: Chris Argyris'in bu yaklaşımına olgun ve olgun olmayan kişi modeli olarak yer alır ve "kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliğine doğru gelişirler" demektedir. Olgunlaşma, kişinin doğuştan bulunan potansiyelini zamanla ortaya çıkmasını ifade eder.

Neoklasik yönetim teorisi ile ilgili eleştiriler ise bu yönetim anlayışı yönetime birçok yeni kazanımlar, kavramlar getirmiş olmasına rağmen bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasından dolayı, diğer alanların ihmalıyla hataya düşmüştür. Organizasyonu oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmî bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hatayı düşmüşler. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme probleminin çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Klasik Yönetim Anlayışı, "İnsansız Organizasyonlar"; Neoklasik Yönetim Anlayışı, "Organizesiz İnsanlar" temel varsayımı üzerine kuruludur. Klasik teori 1930'lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan ciheti, insan unsurunu ikinci plana atması ve robot gibi davranabileceği varsayımdır. Neoklasik yönetim yaklaşımı, bu eksikliği görmüş, organizasyonunun etkinliğini artırmak için insan davranışları ve ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Klasik yönetim teorisi "**etkinlik**", "**düzen**" ve "**rasyonellik**" kavramları çerçevesinde ve organizasyonun mekanik unsurları üzerinde durarak ve aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, aynen bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuş ve hedeflere ulaşmak için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç görülmüştür. Bu görüşte dikkatler, organizasyon yapısı, düzeni, şekli ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yöneltmiştir. Neoklasik görüşte ise dikkatler, işteki sosyal faktörlere, biçimsel olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelir. Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmasına mukabil, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır.

Klasik teorisinin kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımını başlatmışlar. Bu teori, klasik teorisinin katı ve insanı dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi

Yönetimde klasik ve neoklasik yaklaşımların eksiklerini gidermek için ikinci dünya savaşı sonrası 1950'lerden itibaren yapılan çalışmalar sonucu modern yönetim yaklaşımı gelişmiş ve 1960'lardan bu yana sürmektedir.

Klasik ve neoklasik yönetimin devamı olan modern yönetim teorisi yönetime değişik yeni boyutlar getirmiştir. Teknolojinin hızlı gelişimiyle organizasyon yapısındaki değişim yeni ihtiyaçlara bağlı sürekli yeni yaklaşım ve teknikleri geliştirmiştir.

Modern yönetim yaklaşımı; her işletmeyi bir sistem olarak görür, olayları tek bir açıdan ve çevre şartlarından kopuk

incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçevede, başka olaylarla ilişkili olarak incelemeye çalışır. Değişen çevre şartlarını dikkate alarak yönetim teorilerinin pozitif yönlerine farklı bakış açısı kazandıran bir yönetim teorisidir. Sistemde organik bir yapı söz konusu ve insan makinenin bir parçası değil, sistemin en önemli unsurudur. Sistemde birbirinden etkilenen ortak bir amaca yönelmiş olan unsurlar bulunur. Çeşitli parçalar, süreçler ve hedefler ele alınır ve bir sonuca bağlanır.

Modern yönetim teorisi her işletmeyi bir sistem olarak görüp, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, analitik bir temeli olan deneye dayalı araştırmalardan faydalanan sentezci bir yaklaşımdır.

Modern yönetim yaklaşımıyla ilgili geliştirilen modeller; organizasyon sorunlarını çözmek için; sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı diye üç ayrı yaklaşım getirmiştir.

1. Sistem Yaklaşımı: Organizasyonunu bir sistem kabul eden bu teorinin temeli sistem teorisi olarak analitik bir yapıya sahiptir. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla yönetilmesini imkânsız hale getirdiğinden yönetim bilimcileri yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlar. Eski Çin, Mısır, İran, Roma, Endülüs ve Selçuklu medeniyetlerine kadar giden organizasyon kavramı devamlı değişmiş ve sistem yaklaşımı da bu yaklaşımın safhalarını oluşturmuştur.

Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımının temeli sistem yaklaşımıdır. **Sistem yaklaşımı;** olayları (sistemleri) belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili inceleyerek bütüncül bir yaklaşımı içerir. **Sistem;** belirli parçalardan oluşan, arasında belirli ilişkiler olan ve dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı diye ikiye ayrılır. **Açık sistem;** sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişinin olduğu sistem, **kapalı sistem** ise sistem ile çevresi arasında alış-veriş ve etkilenmenin olmadığı sistemdir.

Açık bir sistem olarak işletme; yönetim, üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi işletmeye bağlı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır ve işletme sistemi maddi olduğu kadar sosyal bir sistemdir. İşletme sisteminde girdi-süreç-çıkış akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. Bu noktada yönetici, sadece kendi yönettiği sistemin iç işleyişine değil, aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arasındaki ilişkileri de dikkate almalıdır. Çünkü organizasyonlar, çevrelerinden girdi alan, bu kaynakları işleyerek ürün haline getiren ve bu ürünleri (output-çıkış) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimlerdir. Doğal sistemler en az enerji tüketmeye programlıdır.

Sistem yaklaşımının temel hedefi; yönetim olayı ve unsurlarının birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişimin diğer birimler üzerinde etkilerini araştırmaktır. Bu durum yönetimde bir yenilik olarak organizasyonları, çevreleri ile birlikte ilişkili açık sistem olarak ele alınmasını sağlamıştır. Organizasyon, çevre faktörlerindeki gelişime uyabilmek için bünyede çeşitli değişiklikler yapmalıdır. Bu değişimi gerçekleştiren organizasyon başarılı olur.

Sistem yaklaşımının yöneticiye faydaları:

1. Görevi kendi işlevi açısından yorumlamaktan kurtulup bağlı olduğu sistem ve çevre şartlarını dikkate almayı sağlar.
2. Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatı verir.
3. Yönetici, organizasyon yapısını, alt sistemlerin gayeleriyle uyumlu bir şekilde kurma imkânı elde eder.
4. Yönetici, alt sistemlerini değerlendirirken bunların esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkânı bulur.

Sistem yaklaşımı organizasyona esneklik sağlamasından klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından ve neoklasik sistemin yetersizliğinden kurtulmak için gerekli olmuştur.

2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı: Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımı yerini 1960'tan sonra durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Modern yönetimde, sistem yaklaşımını; soyut kavramlara dayanması, dış çevre ile ilgili gelişimin, değişimin sabit kabul edilişi, genel ifadeler kullanımı ve çeşitli yönetim görüşlerinin oluşturduğu kargaşa dolayısıyla yetersiz görülmesiyle 1970'lerden itibaren durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır.

Durumsallık yönetim yaklaşımı; organizasyonu bir sistem olarak ele alır, kurum yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arası ilişkilere göre şekil alan yapı olarak görür, her yerde, her şartta geçerli olan bir organizasyon yapısının olmadığını savunur, iç ve dış çevredeki değişime göre yönetim sistemi belir. **Yönetimin evrenselliğini kabul etmez,** her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **"tek bir en iyi yol"** olmadığı ve o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Etkin bir yönetimin, kurumun gücüne, teknolojinin tipine ve çevre şartlarına bağlı olduğunu, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini ister. Kurumların karşılaştığı sorunlara klasik teorilerin katı kural ve varsayımları ile veya sistem yaklaşımının genel, soyut kuralları ile çözüm aramaktan vazgeçip değişik durumlar, şartlar başarı için yeni kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Durum ve şartlar dikkate alınarak ilkeler ve amaçların iyi belirlendiği bir kurumda emir komutayı beklemeden elemanlar inisiyatif kullanarak istişare ile karar verip uygulamaya geçebilmektedir.

Durumsallık yönetim yaklaşımı organizasyon ve teknoloji, organizasyon ve çevre alanında yapılan araştırmaya dayanır;

1. Organizasyon ve Teknoloji: Organizasyonların kullandığı teknoloji organizasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Girdileri çıktılara çeviren araçlar olarak işletmelerde kullanılan teknolojiler değiştiğçe buna paralel olarak organizasyonda da önemli farklılaşma görülür. Teknoloji kurumda her şeyi etkilemesiyle yeniliği, değişen, gelişen teknoloji yakından izlenmelidir. Teknoloji değiştiğçe işletmeler, personelden kullanılan makineler kadar her unsorda değişimi gerçekleştirmelidir.

2. Organizasyon ve Çevre: Çevre şartlarının organizasyonları nasıl etkilediği ve organizasyon yapılarının farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Bu yaklaşımın temel kabulü, çevre şartlarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapısı ve süreçlerinin farklılık göstereceğidir. Bu yaklaşımda, organizasyon açık bir sistemdir ve çevrenin bu açık sistemi nasıl etkilediği araştırılır. Sistemin sınırları haricinde kalan; demografik ve kültürel yapı, ekonomik, coğrafi, siyasi ve teknolojik şartlar birer fiziki ve sosyal faktör olarak **dış çevreyi** oluşturur; Durumsallık yönetim yaklaşımı çevreyi; dengeli, değişken, durgun, homojen,

heterojen, basit ve karmaşık gibi çeşitli şekillerde ele alır ve organizasyonlardaki yapı ve süreçleri nasıl etkilediğini inceler.

3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı: Gönüllülük esasına dayalı, esnek, iş birliği, üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim teoridir. Bu yaklaşımda gelişim, değişim ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyicidir. İnsanlık tarihi ilmî ve teknolojik gelişim açısından; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru gelişiyor. Bilgi toplumun da bilgi üretilir, paylaşılır ve bilgi sürekli gelişime açık olmasıyla insan ve onun hayat alanı sürekli gelişime açıktır.

Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir. Buna uygun yönetimde geçerli olan toplam kalite yönetimidir. **Toplam kalite yönetimi;** müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımıyla tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilip, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri ve toplumun tamamına fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri:

1. Yönetim gelişime açık olmalı,
2. Herkes yükselme düşünce ve eğiliminde olmalı,
3. Şeffaflık ve katılımcılık ön planda tutulmalı,
4. Yerinden yönetim ve demokratik liderlik esas alınmalı,
5. Esneklik ve çalışanların inisiyatifine imkân tanınmalı,
6. Grup çalışmasına önem vererek motivasyonu gerçekleştirme,
7. Yönetim insan merkezli olmalı ve insanlar arası iş birliğine önem vermelidir.

Klasik Yönetim Anlayışı, “İnsansız Organizasyonlar”, Neoklasik Yönetim Anlayışı, “Organizesiz İnsanlar” ve Modern Yönetim Anlayışı “Organizeli İnsanlar” temel varsayımı üzerine kurulmuş ve birbirini tamamlayarak günümüze gelmiştir. Her yönetim düşüncesinin olumlu ve olumsuz yönler bulunur, bu olumsuz taraflar iyileştirilerek, yeni katkılarda bulunularak bugünkü hale gelmesi sağlanmıştır. Modern yönetim ve organizasyon teorisi, klasik ve neoklasik yönetim ve organizasyon teorilerinden sonra ortaya çıkmış ve bunların eksiklerini gidermek, olumlu taraflarından faydalanmak modern teorinin temelidir.

2.4.5. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Yöneticilerin bütün dezavantaj ve organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti, fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmiyor. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Müstebit yöneticiler insanların veya personelinin hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Malûm, papağan söyleneni tekrar eder. Baskıcı yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bu kültürel değişimin gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez. Sorgulama kültürü olmayınca da çözüm üretme mümkün olmuyor. Bunun çözümü için üst yönetim, astlar ve bir de içinde bulunulan şartlar, bu üçü bir arada olursa dengeliyor. Öncelikli görev yukarıya düşüyor. Aşağının da buna hazır olması gerekiyor. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir aslında. “Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” Mehmet Tikici (Prof. Dr)

Global gelişmelerin getirdiği yeni yönetim yaklaşımları:

1. Amaçlara (Sonuçlara) Göre Yönetim: Kurumda üst ve astların amaçlarını, sorumluluk alanlarını, ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim anlayışıdır. İşletmeler, kâr, sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Amaçlar, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir. Yöneticiye işletme amaçlarını belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, ulaşılan sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren Peter Drucker’ın 1950’lerde geliştirdiği yönetim felsefesi ve tekniğidir. Yönetime katılma, planlama, kontrol, performans değerlendirme ve personel geliştirmeye imkân veren sistemdir.

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

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

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

5. İstisnalarla Yönetim: Planlanan, rutin faaliyetler dışındaki fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türüdür. Bu sistem; iş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

6. Komite Yönetimi: Karar verme, uygulama veya bir konuda danışma görevi, yetki ve sorumluluğu iki veya daha fazla kişiden oluşan gruba verilmesinden olan komite yönetim yetkisinin kişiler tarafından değil bir grup tarafından icrasını ifade eder.

7. Mükemmellik Yaklaşımı: Kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araçtır.

8. Yönetime Katılma: Sanayi devriminden sonra iktisadi hayatın köklü bir şekilde gelişim ve karmaşıklaşması ile kapitalist

şitemde emek ve sermaye çatışmasını dengelemek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların da katılımını ifade etmektedir.

İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yönetim bilimi nedir, temel özellikleri nelerdir?
2. Kamu yönetimi ve özel yönetim ayrımı nasıldır?
3. Yönetim biliminin doğuşu ve tarihi gelişimi nasıldır?
4. Endüstri öncesi dönemin yönetim gelişimi nasıldır?
5. Klasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi nasıldır?
6. Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı nedir?
7. Parkinson Önemsizlik Kanunu ve Peter İlkesi nedir?
8. Klasik yönetim düşüncesine yapılan eleştiriler nelerdir?
9. Neoklasik yönetim yaklaşımının doğuşu ve gelişimi nasıldır?
10. X ve Y Teorilerinin insan davranışları hakkındaki varsayımları nelerdir?
11. Z Teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları nelerdir?
12. Sistem 1 ve Sistem 4 yaklaşımları nedir?
13. Modern yönetim yaklaşımı nedir?
14. Sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı nedir?
15. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı nedir?

3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA

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

İşletme yönetiminde, işlev yaklaşımını 1916' da Henri Fayol, getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiğini belirtmiş. Yöneticiler, üst veya alt kademede, işletmeler küçük veya büyük olsa da evrensel faaliyetleri yürütürler. Yönetim işlevleri, yönetici tarafından hassasiyetle hazırlanır. Yönetim bilimcileri üzerinde anlaşamadıkları yönetim işlevleri dört ile yedi arası değişir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş işlev esas alınmaktadır.

3.1. Planlama İşlevi

Yönetim faaliyetinde ilk iş planlama işlevi ile kuruluşun etkin yönetimi için iyi bir plan hazırlanır. Bir plan hazırlama faaliyeti olan planlama, gelecekte belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanıp geliştirilen bir hareket tarzıdır. Ekonomik anlamda kaynakların dağıtımında bir dengeyi sağlama işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelini oluşturur.

İşletme içi ve dışı şartların hızla gelişimiyle yöneticiler geleceğe dönük isabetli tahminler yapmak zorunda olmaları planlamanın önemini arttırmaktadır. Çünkü işletmelerin ancak iyi bir planlama ile hedeflerine ulaşabilirler. Yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

Yöneticilerin plan yapma nedenleri:

1. Belirsizlikleri ortadan kaldırmak,
2. Belirlenen hedeflere odaklanmak,
3. Koordinasyonu kolaylaştırmak,
4. Etkinliği artırmak,
5. Kontrol standartları belirlemektir.

Planlama, organizasyonun bütün kademeleri için geçerli oluşuyla zamana en çok bağlı bir işlemdir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesi hazırlama, yapılacak işlerin iş planında zaman çizelgesine bağlayarak sürdürülmesi önemli bir uygulamadır. İş süreçlerini matematik değerlerle ifade edilebilecek bir tablo ile gösterilmesini sağlayan **iş matrisleri** de hazırlanabilir.

Planlama; organizasyon başarısı için amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştıran bir plan yapma faaliyetidir. **Plan** ise gelecekte hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme, tasarlama, kurgulama faaliyetidir.

Planlamanın amaçları:

1. Faaliyetleri koordine eder.
2. Yöneticilerin önlerini görmelerini sağlar.
3. Kaynakların israfını önler.
4. Kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirler.

Planlama, geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olarak neyin yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman harekete geçileceği, çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını yönetici tarafından belirlendiği bir plan hazırlama sürecidir.

Planlama ile altı soruya cevap aranır:

1. Ne yapılacaktır? İşletme ne yaptığını bilmeli ve bunun sağlanabilmesi için de faaliyete geçmeden önce ne yapacağına karar vermesi gerekir. Bu noktada ilk olarak amaçların belirlenmesi önemlidir.

2. Kim yapacaktır? İşletmenin temel görevi belirlenen amaçları yöneticiler aracılığıyla gerçekleştirmektir. Planlamada kimlerin katkılarının ne olacağını belirlenmesi gerekir.

3. Ne zaman yapılacaktır? İşletmelerde işlerin ne zaman yapılacağını belirlenmesi gerekir. Bazı işler birbirini tamamlar, bazen bir işin yapılması bir önceki işin bitmesine bağlıdır, işlerin yerine getirilme sırası ve ne zaman yerine getirileceği önemlidir.

4. Nasıl yapılacaktır? Burada gerekli iki faktörden ilki hedeflere ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, proje ve programların kararlaştırılması, ikincisi ise stratejilerin, siyasetlerin, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin hedefler için düzenlenmesidir.

5. Hangi kaynaklar kullanılacaktır? Planlamada hangi kaynakların kullanılacağı belirlenir. İşletme önce elindeki; beşerî, fiziki kaynakları gözden geçirerek gelecekte gerekli olacak kaynakları belirlemeli ve bu kaynaklar arasında denge oluşturmalıdır.

6. Niçin yapılacaktır? Yöneticiler işletmenin geleceğiyle ilgili isabetli kararlar almak ve bunu uygulamak durumundadırlar. İşletmenin nereye gittiğini, gelecekte faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğini sistematik şekilde tahmin planlamayı gerektirir.

Plan, karar verme gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı değildir. Plan, kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. **Karar verme;** istenen bir hedefe ulaşmak için bir kişi, yönetici veya bir kurumun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli şekilde birini tercih edeceği seçme faaliyetidir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Bir kararın plan özelliği taşıması için amaca ulaştıracak araç seçimi ve kullanılan yol ve zamanı ayrıntılı belirlenmelidir.

3.2. Planlamanın Temel Özellikleri

Bir amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir zihni faaliyet olan planlama aşamasında yönetici; ne yapılacak, kim yapacak, ne zaman yapılacak, nasıl yapılacak, hangi kaynaklar kullanılacak ve ne sebeple yapılacağını düşünür. Bu soruları etkin bir şekilde cevaplamak için planlama faaliyetinde çeşitli özellikler bulunması gerekir.

Planlamanın temel özellikleri:

1. Planlama önceliği olan geleceğe dönük bir faaliyettir. Yönetim, planlama ile başlar, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyeti ile biter. Dolayısıyla planlama olmadan diğer yönetim işlevleri yürütülemez. Planlama

geleceğe dönük bir faaliyet olarak, gelecekte yapılacak işlerin bugünden kararlaştırılmasını ifade eder.

2. Planlama ortak ve kapsamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti kuruluşta tüm yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsamını alır. Üst yönetim, genel plan ile genel amaç ve stratejileri belirlerken, orta ve alt yönetim kademeleri (işlevsel bölümler) ise kendi bölümleri ile ilgili taktik ve operasyonel planları hazırlar.

3. Planlama sürekli bir faaliyettir. İşletme içi ve dışı şartları sürekli olarak değişmesinden planlama sürekli olarak yapılır ve bitmeyen bir faaliyet kabul edilir. Planlar zaman içinde gelişen şartları karşılamakta yetersiz kalabilir veya geçerliliklerini tamamıyla kaybedebilmesinden yöneticiler genelde planlarda düzeltme ve değişiklikler yapma yoluna giderler. Kuruluşların şartları sürekli gelişmekte, bu şartları karşılamak için de kuruluş planlarında sürekli düzeltme ve değişiklikler yapmak gerekir.

4. Planlama bir seçim ve tercih sürecidir. Planlama geleceğe dönük hareket tarzına ilişkin muhtelif seçenekler arasında seçim yapma ve karar verme faaliyettir. Planlamada öncelikle, hedefe götürecek araç ve kişilerin seçimi gerekir. En uygun seçeneği tercih sürecinde, mevcut bütün seçenekler ortaya konulmalı ve en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

5. Planlama ile dikkatler hedefler üzerinde yoğunlaştırılır. Planlama gelecekte organizasyonun ulaşmak istediği noktaya ulaşmasını sağlayacak hedefleri şimdiden belirlemesinden çalışanların tüm dikkatlerini bu noktaya yoğunlaştırmasını sağlar.

Planlama faaliyeti sonrası ortaya konulan planın da etkinliği için bazı özellikleri taşıması gerekir.

Planın temel özellikleri:

1. Plan anlaşılabilir olmalıdır. Hazırlanan planın anlaşılabilir olması, hiçbir yönetici ve personel planı anlama ve uygulamada tereddüde düşmemeli; planı yapan ile uygulayanın plandan anladığı aynı olmalıdır.

2. Plan en az masrafla istenileni vermelidir. Plan hem yapılması hem de uygulanması sırasında en az harcama yaparak istenileni vermeli ve işletmeyi kaynaklarını en az kullanarak amacına ulaştırmalıdır.

3. Plan esnek olmalıdır. Plan işletmenin iç ve dışında gelişen şartlara uyabilecek esneklikte olmalı ve bilhassa beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında kolayca değiştirilebilmelidir. "Esnemeyen kırılır."

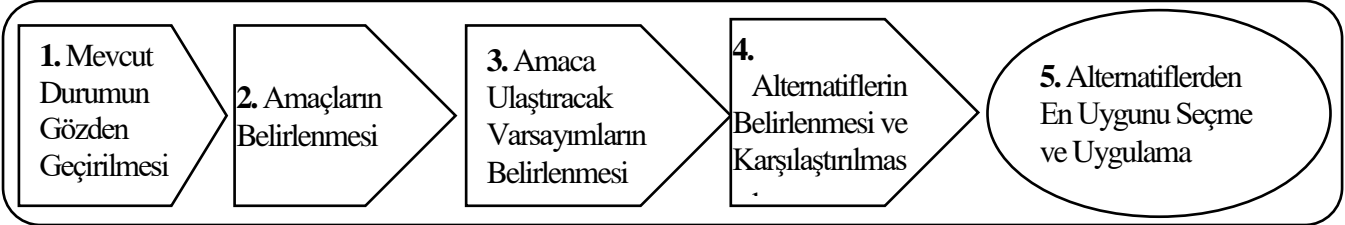
4. Plan süre bakımından en uygun olmalıdır. Planlama süresi kısa olursa hedeflere ulaşmak zorlaşır; uzun olduğunda ise şartların değişmesiyle yine hedeften uzaklaşır, bu sebeple plan için en uygun süre konmalıdır.

5. Planı uygulayacak kişilerin de katılımı sağlanmalıdır. Planı uygulaması beklenen kişilerin, planın hazırlanması aşamasına da belirli ölçülerde katılmaları sağlanırsa, bu kişiler planı isteyerek uygular ve daha başarılı olması için gayret gösterir.

6. Plan yeni kaynaklar gerektirmemelidir. Plan, yeni kaynaklara ihtiyaç bırakmadan mümkün olduğu kadar eldeki araçlardan ve beşerî kaynaklardan faydalanmalıdır.

3.3. Planlama Süreci

Planlama bir süreç olarak beş aşamadan oluşur:



Şekil 3-1: Planlama Süreci

3.3.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

Planlamada ilk yapılacak iş, kuruluşun mevcut ve elindeki imkân ve fırsatlarının gözden geçirilmesidir. Yönetici işletmenin içinde bulunduğu durumu yakından bilmeli, güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için kuruluşun beşerî ve maddi kaynaklarını analiz etmelidir. Kuruluş içinde bulunduğu duruma göre hedefleri ortaya konur ve ulaşamayacağı hedefler bertaraf edilir. Hedeflere ulaşmak kuruluşun içinde bulunduğu mevcut durumla birebir ilişkilidir.

3.3.2. Amaçların Belirlenmesi

Her işletme, kuruluş ve faaliyet esnasında belirlenen hedeflerine ulaşmak için faaliyet yürütür. Amaçların belirlenmesi kuruluşta yönetim faaliyetinin yürütülmesinde yapılması gereken ilk işidir. İşletmenin genel ve özel amaçları detaylı olarak ortaya konur. Küçük işletmelerde basit bir plan ile amaçların sözlü olarak ortaya konması kâfi iken, büyük işletmelerde değişik faaliyetler ve bölümler bulunmasıyla her bölümün amaçları detaylı bir şekilde ortaya konması zorunludur.

Her işletmenin genel olarak; kâr ve / veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik amacı bulunmaktadır. Genel amaç belirleme sonrası, her alt faaliyet bölümlerinin de amaçları belirlenir, hedefler koordinasyonu sağlanarak çelişkiler ortadan kalkar.

3.3.3. Amaca Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

Deneyle henüz doğrulanmamış ancak doğrulanacağı beklenen teorik düşünce veya hipoteze **varsayım** denir. Planlama sürecinde varsayımları belirleme, gelecekte ulaşılması kararlaştırılan durum veya konuma nasıl, ne yaparak ulaşabileceğini inceleme ve bu yolların belirlenmesi gerekir. İşletme içi ve işletme dışı şartları dikkate alarak varsayımlar belirlenir.

Varsayımlar üçe ayrılır:

1. Kontrol edilemeyen varsayımlar: İşletme yöneticilerinin tamamıyla inisiyatifi ve kontrolü dışında olan; vergi oranlarının arttırılması, siyasi gelişmeler, nüfus artışı, afetler gibi durumlardır ve işletme plan yaparken bu varsayımları kontrol edemez.

2. Kısmen kontrol edilebilen varsayımlar: Bunlar motivasyon, işçinin verimliliğini artırma, teknik gelişmeleri ve

yenilikleri izlemek gibi bir dereceye kadar işletmenin kontrolü altında olan varsayımlardır.

3. Kontrol edilebilen varsayımlar: İşletmenin büyümesi, yeni çalışan alma, üretim metotlarını değiştirme, pazarlama ve dağıtım kanalının düzenli hale getirilmesi ve yeni pazarlama teknikleri uygulama gibi tamamıyla yöneticinin kontrolü altındadır.

Varsayımlar belirlenirken önceki tecrübeler, çevre değişkenlerini iyi değerlendirme ve ileriye dönük geniş bakış açısı yansıtıcı özelliklerin ön plana çıkması başarıya katkı sağlar.

3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

Seçenek, opsiyon veya alması diyerek ifade edilen **alternatif**; birinin yerine seçilebilecek bir başka yol, yöntem ve tutumdur.

Alternatiflerin belirlenmesinde; planın rasyonel seçenekleri analiz edilerek en uygun olanların belirlenir. Kuruluşun büyük ölçekli bir plan için gerekli inceleme, detaylı gelir ve gider tahminleri, nakit durumu ile araştırmaları ve tespiti mümkün olan veya olmayan başka özellikler gerektirmesinden zorluklarla karşılaşılabilir.

Plan ile ilgili bütün alternatifler ortaya konduktan sonra bu alternatiflerin amaçları gerçekleştirme doğrultusunda karşılaştırma ve değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirmelerde; teknik yapılabilirlik, maliyet, öngörülen zaman, gereken kaynakların çeşit ve niteliği ile sosyal açıdan uygulanabilmesi gibi unsurlar dikkate alınır.

3.3.5 Alternatiflerden En Uygununu Seçme ve Uygulama

Planlama sürecinin son aşaması, işletme yöneticisi bir önceki aşamada yaptığı değerlendirme ve karşılaştırmaların sonucunda seçeneklerden hiçbirini uygulama planı olarak seçmeye değer bulmayacağı gibi bunlardan birini veya birkaçını uygulama planı olma özelliği olan bir seçenek olarak bulabilir.

Seçeneklerden birisi veya birkaçı uygulama planı olarak belirlenip seçildikten sonra hazırlanacak yardımcı ve alt planlarla beraber bu uygulama planı yürürlüğe konulur. Gerek seçilen ana uygulama planı ve gerekse yardımcı alt planların beklenen sonuçları vermesi için birbirleri ile tutarlı, uyumlu olması yanında süreklilikleri ve değişen şartlara uyumu için esnek olmalıdır.

3.4. Plan Türleri

Planlama faaliyeti sonucunda oluşan plan tür ve şekilleri bakımından farklılıkları sebebiyle sınıflandırma yapılmaktadır.

Planlar; (1) kapsam, (2) zaman, (3) tekrar edilme durumlarına ve (4) kademeleri açısından sınıflanır.

3.4.1. Kapsamı Açısından Planlar

İşletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar ve bir bölüm veya birimle ilgili planlar kapsamı açısından planlardır. Uzun süreli işletme planları ve yıllık işletme programları işletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar olarak görülür. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi planlar ise işletme bölümü veya birimi planları olarak isimlendirilir.

3.4.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

Kısa, orta ve uzun vadeli olarak planlar kapsadıkları zaman açısından sınıflandırmaya konu olur.

1. Kısa vadeli planlar; bir yıl veya daha kısa süreyi kapsayan genelde bir dönemlik plan olarak görülür. İşletmelerin yıllık programları kısa vadeli planlara örnek verilebilir. Kısa vadeli planlarda dönemler; üç aylık, altı aylık veya bir yıllık olabilir.

2. Orta vadeli planlar; bir yıl üstü ve dört ve beş yılı kapsayan planlardır.

3. Uzun vadeli planlar; işletmenin uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve buralara ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve kullanımında kabul edilen yolları ifade eden 5 yıl ve üzeri stratejik planlar uzun vadeli planlardır.

3.4.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

Tekrar edilme durumlarına göre planlar; tek kullanımlı ve sürekli kullanımlı planlar olarak ikiye ayrılır.

I. Tek kullanımlı planlar; yatırımlar, programlar, projeler, bütçeler gibi bir defa yapılacak işlerle ilgili düzenlenen planlar:

1. Yatırım: Ticari veya ekonomik bir teşebbüse belirli bir süreyle sermaye yatırılmasını ifade eder.

2. Program: Bir hedef için gerekli olan aşamaları, adımları ve her birinden sorumlu kişileri ve süresini belirleyen bir plandır.

3. Projeler: Programların birbirinden kesin şekilde ayrılan kısımları olarak gerçekleşmesi için çeşitli projeler oluşturulur.

4. Bütçe: Planın muhasebe yanını temsil eden ve kendinden beklenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir.

II. Sürekli planlar ise süreklilik gösteren işletme çalışmaları ile ilgili olarak düzenlenen; politika, gen yöntem (prosedür, usuller) ve kurallar gibi planlardır. Bunlar:

1. Politika: Faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planı olarak, işletmede kişilere ve gruplara faaliyetlerinde ve kararlarında yol gösterir.

2. Gen yöntem: Hedef için birbiriyle ilgili işlerin sıra ile yapılması; hangi işlerin yapılacağı, bu işleri kimlerin yapacağı, ne zaman yapılacağı ve hangi sıra ile yapılacağıdır. Yöntem, bir hedef için izlenen, tutulan yol, usul, sistem, prosedür, siyasettir.

3. Kurallar: Belirli durumlarda yapılması veya uyulması gereken hareket tarzlarını belirler. Kurallar oldukça katıdır ve muayyen (belirli) durumlarda mutlaka uygulanır.

3.4.4. İlgili Oldukları Organizasyon Kademesi Açısından Planlar

Bu tür planlar; stratejik ve operasyonel planlar olarak ikiye ayrılır.

1. Stratejik planlar: Yönetimin üst noktasında sistematik olarak işletmenin varmayı düşündüğü amaçların belirlenmesi ile ilgili değerlendirmeleri kapsayan ve işletmeyi bütün olarak gören ve uzun vadeli planlardır.

2. Operasyonel planlar: Organizasyonun alt kademe veya bölümlerine inildikçe bir bölüm ilgili detaylı bir planlamadır.

3.5. Planlamanın Fayda ve Zararları

İş hayatında yürütülen faaliyetlerin verimli ve etkin olabilmesi için mutlaka bir plana dayandırılması gerekir. Performans (başarı) ancak iyi bir planlama ile mümkün olmaktadır. Planlı çalışma ve hareket tarzı başarıya ulaşmada önemli bir aşamadır.

Planlamanın faydaları:

1. Kuruluşun tüm faaliyetlerini amaca yöneltir.
2. Zaman ve emek israfını önler, yenilik ve keşif sağlar.
3. Diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.
4. Tahminde uzmanlaşma sağlar, kararlarda yol gösterir ve belirsizlikleri azaltır.
5. Yöneticileri günlük işlerin dışında ileriye de bakmalarını sağlar.
6. Tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanımını sağlar.
7. Keşifler ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.

Bu bakımdan planlamanın çok fazla faydası olmasına rağmen bazı mahzurları, zararları da bulunmaktadır.

Planlamanın zararları:

1. İyi bir plan hazırlanması zaman ve kaynak kullanımını gerektirmesinden ek maliyet getirir.
2. Bazen plan, planı yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez ve resmî gruplardan etkilenir.
3. Hedeflenen konulardan bazıları gerçekleştirilebilir.
4. Geleceğe dönük tedbirler gerektirir ve standart uygulamalar getirir.
5. Sürekli yenileme, düzeltme ve kontrol gerektirir.
6. İşletme dışı gruplardan etkilenir, zaman ve enerji kaybına yol açar.

Yöneticiler, belirsizlikleri ortadan kaldırmak, belirlenen hedeflere odaklaşmak, koordinasyonu kolaylaştırmak, etkinliği artırmak ve kontrol standartları belirlemek için plan yaparlar.

3.6. 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.

İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar vermek ve bunları uygulamaya koymaktır. **Karar verme;** istenen bir hedefe ulaşmak için bir kişi, yönetici veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşmış, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için bilgileri mukayeseli olarak elde etmesi gerekir.

Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir. Karar verme, plan gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı ve bilimsel olmasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştırılacak araçları seçimde bilimsel olmalıdır.

Karar işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutar, bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir. Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın bütünleşmesi, ihtiyacın ortaya çıkmasıyla verilir. Karar, başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir.

İnsan karar sürecinde iki eksenli blokta; “akıl, vicdan ve ruh” ile ikinci aşamada; “zekâ, nefis ve egodan müteşekkil altı parametre ile kararlarını verir. Karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili diğer kişilerin görüşlerini almada yönetici sorumludur. Karar öncesi konunun uzmanı olanların görüşü alınmış olabilir, karar vermede bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar verildikten sonra, sorumlusu kararı veren yöneticidir. Bir hususun doğru ve iyi olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **istişare yapmak** önemlidir.

Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesidir. Kararlar gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında veya belirli zamanlarda verilir. Karar, karar vericiden başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı, kararın uygulanıp uygulanmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir.

Karar verme faaliyetinin özellikleri:

1. Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.
2. Psikolojik ve maddi zorluklar barındırır.
3. Geleceğe yönelik bir plandır ve tahmine dayanır.
4. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
5. Belli bir davranış hürriyeti ve otoriteyi gerektirir.
6. Uygulanması için bir zaman gerektirir.

Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemlidir. **Kararın şartları;** (1) bilinen şartlar altında karar vermek, (2) risk altında karar vermek ve (3) belirsizlik altında karar vermektir. İşletmeler bu şartları kontrol edemedikleri için karar verirken tekdüze davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Karar vermede etkili çevreler:

1. Toplum Çevresi: Değişen toplum şartları ve sorunlarının ağırlığı, yaygınlığı, bölgenin durumu işletme kararlarını etkiler.
2. Teknolojik Çevre: Teknoloji; işletmeleri etkileyen, aktif şartları diğer çevrelere göre daha yoğun taşıyan bir çevre etkenidir. Girdileri çıktılara çeviren araçlar olarak işletmelerde kullanılan teknolojiler değiştiğinde organizasyonda da önemli farklılaşma görülür. Teknolojik gelişim, mali yetersizlik, izleme ve seçme zorluğu teknolojik uyumu zorlaştırmaktadır.

3. Ekonomik Çevre: Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki

yeri, ithalat, ihracat siyasetleri ve muhtelif pazarlar işletmeleri etkiler.

4. Kamu Çevresi: Devlet kurumları, işletmeyi çevreleyen yapı olarak ilişkilerde işletmeleri kurumsal olarak etkilemektedir.

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

Karar türleri:

1. Kararın kapsamına göre; (1) teknik kararlar, (2) yönetime dair kararlar ve (3) kurumla ilgili kararlar.

2. Karar zamanına göre; (1) programlı kararlar, (2) programlanmamış kararlar diye ikiye ayrılır.

3. Karar vericiye göre; (1) ferdi kararlar ve (2) grup kararları olarak ikiye ayrılır.

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

Karar verme süreci:

1. Sorunun tespiti: Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. **Sorun;** bulunulan yer ile bulunmak istenilen (olanla olması gereken) yer arasındaki farktır. Bir ihtiyacın karşılanmadığı hissedildiğinde sorun ortaya çıkar. Sorunun ne olduğu ve boyutları ile ortaya konarak karar verilebilir. Sorun iyi teşhis edilerek verilen kararlar çözebilir.

2. Sorun çıkarıcı durumların belirlenmesi: Sorunu ortaya çıkarıcı konu incelendikten sonra, sorunu ortaya çıkarıcı sebep incelenir. Yönetici, eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse olay büyümeden ve en az zararlar kapatılabilir.

3. En uygun çözüm yolunun bulunması: Sorunun nedenleri tam olarak irdelenip anlaşıldıktan sonra çözümü için elde bulunan bilgilerin analizi iyi bir şekilde yapılmalıdır. Soruna çözüm yolu aranırken, seçenekler iyi değerlendirilmelidir. Önce sorunun kökten çözümü sağlanmalı daha sonra bunun en az maliyetle ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

4. Kararın uygulanması: Sorun bulunup analiz edildikten sonra en önemli nokta karar verme ve kararı uygulamadır. Karar vericinin karşısına birçok alternatif çıkar, bunlar arasında sadece biri işletme faydasına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Bu seçim ile çözümün kalitesi; verimlilik ve yeterlilik olarak iki boyutludur. Karar verici seçtiği alternatifte, çözümün karardan etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünmelidir. Zamanında çözülmeyen sorunlar kronikleşir.

5. İzleme ve değerlendirme: Sorunun çözümüne dönük uygulamaya konulan her faaliyet izlenmeli ve değerlendirilmeli; şayet gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirim ile sorunun çözüme kavuşup kavuşmadığı görülmelidir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

Modern toplumlarda, bütün kurum yönetimleri için yöneten, yönetilenler ve organizasyonlar ile hedef kitleleri arası ilişkilerde de karşılıklı güven, anlayış, fikir alışverişi ve ortak değerlerin paylaşımı söz konusudur. Yönetimde uzmanlarla işişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetimde adaleti sağlar.

3.7. İşletme Bütçesi

İşletme yöneticileri, planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanırlar. İşletmede bütçe, üst yönetim ve kurmay (nitelikli yetkili) grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarımlarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki mali bölümüdür. Bu sebeple, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçme aracıdır.

İşletme bütçesi; işletmenin önceden belirlenen amaçlarına ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği politika ve yapacağı işleri para ve rakamlarla ifade eden ayrıntılı, kısa süreli (genelde bir yıl) bir belge, bir plandır. Uygulamada kısa vadeli (bir yıl) planlar için bütçe kavramı kullanılır. Kısa vadeli, planlar (bütçeler), işletmenin orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmalıdır. Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında işletme bütçesi ortaya çıkar. İşletmenin belirlediği kârlılığa ulaşabilmek, mali kaynakları etkin yönetme ve iyi uygulama örnekleri için bütçeleme gereklidir. İşletmenin bütçe yapmak başka nedenleri vardır.

İşletmelerin bütçe yapma nedenleri; (1) belirlenen hedeflere ulaşmak, (2) rekabette üstünlük sağlamak, (3) işletme amaçlarına uygun hareket etmek ve (4) varsa kanuni mecburiyetleri yerine getirmektir.

Bütçe, bir yönetim aracı olarak işletmelere pek çok konuda fayda sağlamaktadır.

Bütçenin bir yönetim aracı olarak faydaları:

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.

2. Yöneticileri, izlenecek temel siyasetleri önceden tespite zorlar.

3. Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlarda ilgili hususların dikkate alınmasını sağlar.

4. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir alma ve strateji geliştirmeyi sağlar.

5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.

6. Faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrolüne ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.

7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve mesuliyet almalarına imkân verir.

8. Her bölüm alınan kararlarda tutarlılık sağlayarak, kuruluşu bir bütün görerek kaynak kullanımını iyileştirir.

Bir yönetim aracı olarak bütçelerden gereğince faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanması gerekir.

Bütçe hazırlamada temel kurallar:

1. Bütünlük kuralı: Kurumda ödeme ve tahsilât konusu tüm olaylar bütçe hazırlamada dikkate alınması.

2. Birlik kuralı: Tüm mesuliyet veya kâr merkezleri için birer bütçe hazırlanır ve bütçeler bir ana bütçede birleştirilir.

3. Merkezilik kuralı: Tüm para girişleri, kurum harcamalarını karşılamada kullanılır ve böylece finans dengesi sağlanır.

4. Şeffaflık kuralı: Bütçe, herkes için ihtiyaç duyulan bilgilerin kolayca alınabileceği nitelikte hazırlanır.

5. Kesinlik kuralı: Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş-çıkışları gerçekçi varsayımlarla hatadan uzaklaşılır.

6. Uzmanlaşma kuralı: Ödeme ve tahsilât tür ve kaynaklarına göre kesin şekilde belirlenmesini sağlar.

7. Dönemlik kuralı: Bütçeler ihtiyaca göre günlük, haftalık, aylık, yıllık veya birkaç yıllık bütçeler hazırlanabilir.

8. Maddi önem ve iktisadilik kuralı: Maliyet ve faydaların bütünlük ve kesinlik kuralına uygun şekilde dengelenmesidir. Bütçe hazırlama süreci, bütçe bir planlama faaliyeti olması sebebiyle planlamaya paralel belirli aşamalardan geçmesi gerekir.

Bütçenin aşamaları; (1) amaçların belirlenmesi, (2) amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi, (3) seçeneklerin karşılaştırılması ve (4) seçenekler arasından en uygun olanı belirlemedir. Bütçelemede; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, eksik iletişim, yetersiz planlama, değişikliğe direnç ve başarmanızı istemeyen rakipler gibi birtakım engeller bulunur.

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

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

a. Gider bütçeleri: Faaliyet sonuçlarının sadece üretilen ürünle üretim maliyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bütçeler.

b. Gelir bütçeleri: Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi ve hasılatında tahmin ve değerlemesinin yapıldığı bütçelerdir.

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

a. Proje bütçeleri: Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanmasının temel alındığı bütçeye proje bütçesi ismi verilir.

b. Dönem bütçeleri: Belirli bir dönemi temel alan, dönem içinde tamamlanan, tamamlanmayan bütün faaliyetleri ve sonuçlarını inceleyen bütçedir. Bu bütçeler ihtiyaca göre; yıllık, altı aylık, üç aylık dönemler için yapılan çeşitlerine rastlanır.

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

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

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

4. Teknik Niteliklerine Göre Bütçeler: Bunlar; statik, karşılaştırmalı statik ve dinamik bütçeler diye 3'e ayrılır.

a. Statik bütçeler: Belirli bir kapasite kullanımını temel alan ve faaliyetleri zaman ve hacim olarak planlayan bütçe.

b. Karşılaştırmalı statik bütçeler: Seçenekli hareket şekillerinden, en çok gerçekleşmesi ihtimali olana göre daha önceden bütçe taslakları hazırlanması sistemidir. Bu şekilde temel bütçe, gerçekleşme ihtimali en çok olan seçenek için hazırlanır.

c. Dinamik bütçeler: Bütçe rakamları, farklı hacim ve kullanışlara göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenen bütçe tekniğidir.

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

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

b. Sıfır tabanlı bütçe: Eski bütçe ile bağlantı kopararak yeni yılda yürütülecek işlevler dikkate alan asgari maliyetle gerçekleştirmeyi hedef alan bir bütçe.

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

a. Kısım bütçeleri: Tedarik, üretim ve pazarlama bütçeleri gibi kurumun belirli faaliyet veya bölümlerini ilgilendiren bütçe

b. Genel bütçeler: İşletmenin bütününe ele alan bütçeler. Kısım bütçeleri gerçekte genel bütçenin parçalarını oluşturması sebebiyle, genel bütçeye ulaşmak için kısım bütçeleri arasında bir uyumlaştırma gerekir. Genel bütçe hazırlanırken izlenen sıra;

(1) Satış Bütçesi, (2) Üretim Bütçesi, (3) Tedarik Bütçesi, (4) Faaliyet Giderleri Bütçesi, (5) Yatırım Planları Uygulama Bütçesi, (6) Finansal Kaynaklar (Nakit) Bütçesi, (7) Proforma Gelir Tablosu, (8) Proforma Bilanço şeklindedir.

Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Planlama işlevi nedir?
2. Plan nedir ve planlamanın amaçları nelerdir?
3. Planlama ile işletmede hangi sorulara cevap aranır?
4. Planlamanın temel özellikleri nelerdir?
5. Planlama sürecinin aşamaları nelerdir?
6. Planlamanın faydaları ve zararları nelerdir?
7. Yöneticiler niçin plan yapmalıdır?
8. Yönetimde karar verme nedir?
9. Yönetimde karar verme sürecini sıralayarak açıklayınız.
10. İşletme bütçesi nedir ve işletmelerin bütçe yapma nedenleri nelerdir?
11. Bütçenin bir yönetim aracı olarak faydaları nelerdir?
12. Bütçe hazırlamada temel kurallar nelerdir?

4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON

Yönetim işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş tanedir.

4.1. Organizasyon İşlevi

Organizasyon (teşkilat) işlevi planlama işlevini izler ve planda belirtilen hususlara uygun bir yapı oluşturma faaliyetidir.

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

Organizasyon; sistemin amacına ulaşması için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenk içinde bölümleri oluşturma, yöneten ve yönetilenler arası hiyerarşik ve formel bir yapı kurma, işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkileri açıkça belirleme ve faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamı hazırlama çabalarıdır. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapıdır. Bu sebeple organizasyon; süreç ve yapı olarak iki anlam taşır.

Süreç ve yapı olarak organizasyon:

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

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

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

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

Organizasyon işlevinin faydaları:

1. Net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar.
2. Her kişinin, bölümün görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir.
3. İnsanların beraberce iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel yapı ortaya çıkar.
4. Oluşabilecek tereddütler en aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
5. Ast-üst ilişkileri belirlenerek hiyerarşik yapı oluşturulur ve her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapının özellikleri:

1. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.
2. İşlerin gruplandırılması ile organizasyonun temel işlevleri yürütecek ana bölümler ortaya çıkmıştır.
3. “İşe göre insan” prensibinin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşerî özellikleri belirlenmiştir.
4. İşletmede tüm çalışanların çalışacağı bölümler ile sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
5. İşler, onların yapılması için gerekli donanım ve beşerî özellikler dikkate alınarak, bölümlere ayrılır.
6. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim ilişkileri belirlenmiştir.
7. İşler ve bunlara bağlı yetki ve sorumluluklar bir araya gelince mevki / pozisyonlar belirlenmiştir.

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

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

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

4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri

Organizasyon işlevi, beşerî ve maddi faktörlerin kurum amaçlarını en etkin ve verimli şekilde düzenlenmesi faaliyetidir.

Kuruluşlar organizasyon yapılarını belirlerken; temel ilişkilerin şekli ve niteliğini gösteren farklı yaklaşımlar getirebilirler.

Organizasyonu tasarlamada temel konular:

1. Organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
2. İş bölümü ve bu iş bölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi,
3. Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi,
4. Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
5. Organizasyon şema ve kılavuzlarının hazırlanması.

Organizasyonun tasarlanmasında dikkate alınacak bu unsurlar açıklığı kavuşturulduktan sonra organizasyonun temel ilkeleri belirlenir. Her yönetim faaliyeti gibi organizasyon işlemi de gelişigüzel değil, beklenen faydayı sağlayacak ve diğer yönetim işlevlerine sağlam zemin hazırlamak için uyulması gereken ve organizasyonun özelliklerini oluşturan temel ilkeler vardır.

Organizasyonun temel ilkeleri:

1. Amaç Birliği İlkesi: Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve buraya ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Kurulan organizasyon yapısının bütün birimleri organizasyonun temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük bulunmalı ve organizasyonun nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

2. Yönetim Alanı İlkesi: Organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Bir yöneticiye bağlanacak ast sayısı ve üstleneceği sorumluluklar, yöneticinin bilgi, tecrübe, yetenek ve kavrama sınırlarını aşmamalıdır.

3. Yönetim Birliği İlkesi: Aynı hedefe yöneltilmiş ve benzer faaliyetler grubu bir tek yöneticiye bağlanmalıdır. Faaliyetlerde etkinliği sağlamaya yönelik bu kaide yönetim birliği olarak bilinir. Yönetim birliği, yönetim alanı farklılık arz eder.

4. Komuta Birliği İlkesi: Her astın yalnızca bir üste bağlı ve sorumlu olması ve ondan emir almasını ifade eden kaide, komuta birliği olarak nitelenir. Bu prensip ile faaliyet kargaşası önlenir.

5. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Denge İlkesi: İşletmede her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık ve kesin belirtilmeli, yetki ve sorumluluk dengeli olmalıdır. Bu açıklık yazılı ve sözlü olarak sağlanmalı, yetki kullanan çalışanlardan hesap sorulabilmeli, yönetici sorumlu olduğu personele, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır.

6. İletişim Kanalı ve Şekli İlkesi: İletişim ilişkilerinin çeşidi ve niteliği organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur. İşletmenin üst, orta ve alt basamak yöneticileri, kendi aralarında bir araya gelip görüşebilmeli ve ortaya çıkan meseleleri çözümlenebilmelidir. Yatay ve dikey iletişim kanalları etkin çalıştırılarak verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

7. Ayrılık Gözetme İlkesi: Üst yönetim basamakları ve üst basamaklarda görev yapan yöneticiler günlük ve rutin işlerden uzak tutulmalı ancak, genel siyasetlerle ilgili ve normal dışı durumlarda kendilerine başvurulmalıdır. Buna istisna ilkesi de denir.

8. Personel Dağılımında Denge İlkesi: İşletmede her birime gerektiği miktar ve nitelikte personel sağlanmalıdır. İş ile personel arasında nitelik ve nicelik yönünde denge olmalı, yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında da sayıca denge kurulmalı.

9. Kaynakların Dağılımında Denge İlkesi: İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için her faaliyet belirli miktarda paraya olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Bu miktar, faaliyetlerin ve bunların gerçekleştirildiği birimlerin önceliğine göre değişiklik gösterir.

10. Merkezci ve Merkezkaç Uygulamalarında Denge İlkesi: Bir organizasyonda alınan kararların uyum ve uygunluğu için izlenmesi gereken hiyerarşik kanal belirlenmiş olmalıdır. Farklı kararların alınmasında benzer yollar izlenebileceği gibi bazıları değişik hiyerarşik ilişkiler gerektirebilir. Bazı kararların daha üst yönetim kademesince alınması zorunlu iken bazılarının ise yetki devri sağlanarak daha alt yönetim kadrolarının katkılarıyla merkezkaç bir tarzda alınması söz konusudur.

11. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi: İş bölümü; herkesin bir iş dalında ustalaşması, uzmanlaşması için işleri ayırma veya herkese belirli bir işi verme faaliyetidir. İşletmelerde iş bölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği artırır. **Uzmanlaşma** ise belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması ile bilgi, fikir ve tecrübesinin artması ile mütihaz olması ifade eder. İşletmede aşırı uzmanlaşma, çalışanların uzun süre aynı işe yoğunlaşması monotonluk, stres ve sonuçta verimsizlik ortaya çıkarır. Ancak, işlerin, onların en iyi yapabillerler tarafından yapılması olumlu sonuçlar alınmasında önemli rol oynamasından dolayı uzmanlaşmaya bir ölçüde ihtiyaç da vardır.

12. Gelişme Yeteneği İlkesi: Organizasyon süreci sonucu ulaşılan yapı esneklik, duyarlılık özelliğine ve zamanla ortaya çıkabilecek ihtiyaca cevap verecek yetenekte olmalı. Gelişme yeteneğinin yüksekliği organizasyonun başarısını artırır.

Yönetici, bu ilkeleri içinde bulunulan ortama göre değerlendirir ve yansımaya göre organizasyon yapısı ortaya çıkar.

4.3. Organizasyon Süreci

Organizasyonun amaçlarına ulaşılabilmesi için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin, yetki, sorumlulukları belirleme bunları atama, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fiziki şartların hazırlanması çalışmalarının tamamı **organizasyon süreci** olarak ifade edilir.

1. Planların ve Amaçların İncelenmesi: Organizasyon süreci, planlamanın bir devamıdır. Planlar, organizasyonun hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol gösterici olmasından dolayı, organizasyon sürecinin başlangıcında, planlarda nelerin hedeflendiği dikkatle incelenmelidir. Organizasyonların kuruluş aşamasında bir veya birden fazla amaçları belirlenir ve organizasyonun bütün yapısı bu hedeflere göre oluşturulur. Böylece kuruluşu hedefine ulaştıracak faaliyetler belirlenir.

2. Yapılacak Faaliyetleri Belirleme ve Gruplandırma: Yapılacak işin ne olduğu etraflıca ortaya konması ve tanımlanır. Verimli bir çalışma ortamı için benzer ve birbirini tamamlayan faaliyetlerin aynı grup içinde, bir bölümde toplanır ve her bölümün yetki ve sorumluluğu bir yöneticiye verilir. Yönetim birliği kuralına uygun olarak her bölüm için bir yöneticinin yetkili ve sorumlu olması çalışma düzenini sağlar. İş bölümü ve uzmanlaşma kuralına paralel olarak, zamanı ve emeği verimli kullanmak için işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucu herkes en iyi yapabildiği işe yoğunlaşır. Organizasyon bölümlerindeki faaliyetler, bilgi ve tecrübe sahibi kişilerce yürütülür, uzmanlaşma artar, böylece etkin, verimli bir çalışma düzeni kurulur.

3. İşleri Yapacak Personelin Niteliklerini Belirleme ve Atama: Her bir faaliyet grubu için işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri "**norm-kadro**" çalışmasıyla belirlenir ve her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. Kurumda mevcut işler için yönetici ve düz çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur; buna uygun personel seçilir ve atamaları yapılır. İşletmelerde her iş belirli bir eğitimi, tecrübeyi ve fiziki özellikleri gerektirir. Personel seçiminde istenen niteliklere sahip kişiler tercih edilmesini

ifade eden “işe göre insan” prensibi organizasyonun verimliliğini artırır. Bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması ve sahip olunması gereken bilgi ve becerilerle sergilenecek tutum ve davranışları gösteren asgari normlara **meslek standardı** denir.



Şekil 4-1: Organizasyon Süreci

4. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için hiyerarşik ilişkilerde yetki ve sorumluluklar belirlenir. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetki sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açık şekilde belirlenir. Hiyerarşik yapıyı kurmada dikey, yatay ve çapraz hiyerarşik ilişkiler farklı olarak düzenlenebilir. Yetki ve sorumlulukların kuruluş çapında düzenlenmesiyle organizasyonun hiyerarşik yapısı ortaya çıkar.

5. Yer ve Araç ile Yöntemlerin Belirlenmesi: Organizasyon sürecinin son aşaması çalışanların ihtiyaç duyduğu araç, gereç ve fiziki çevre şartları düzenlenmesi gerekir. Üretime geçebilmek için; fiziki ortamın, makine, iletişim araçları, bürolar vb. donanımın hazır duruma getirilmesi gerekir. Sonra fiziki yerleşme düzeni, işlerin "**en az emek**" kaidesine uygun yapılmalıdır.

4.4. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi

Yönetim ve organizasyon; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar. Yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

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

1. Sorumluluk: Bir kimsenin işleri, işlevleri veya görevleri yapma zorunluluğunu ifade eder. Kişi bir görevi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğar. Yetki akışı, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Yetki devredilir, ancak sorumluluk devredilemez. Yönetici yetki devrinde sorumluluktan kaçamaz. Yetki ve sorumluluk birbirine eşit olmalıdır.

2. Hesap Verme: Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, organizasyon üyesi kişi de kendisinden yüksek kademedeki yetkililere hesap vermekle sorumludur. Organizasyon üyesinin sorumluluk duyması yanı sıra üst yöneticiye her eylem ve işlemin sonrası hesap vermek zorundadır. Yönetici; yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında makul bir denge kurmalıdır.

Organizasyon ve yönetim ilişkisi; bu iki kavramın kelime anlamları ayrı olmasına rağmen etle tınak gibi birbirinden ayrılmaz, sadece öğrenim açısından ayrı kullanılır. Nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir.

Yönetim faaliyetinin gerçekleştirildiği yer olan ve organize işlemi sonucunda meydana gelen iskelet, bina veya yapı olan **organizasyon;** belirli bir amaca yönelik, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenen davranış kalıpları, görev ve sorumluluk çerçevesinde bir araya gelişle oluşan ve süreklilik gösteren toplumsal yapıdır.

Yönetimin etkinliği, organizasyonun başarısı ile yakından ilgilidir. Amaçlar ve şartlarla organizasyon çalışmalarının ortaya koyduğu yapı uyum içinde olduğu zaman, planlarda belirlenen amaçlara ulaşmada önemli bir adım atılmış olur. Organizasyon sürecinin temel amacı, organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili, verimli ve uyumlu şekilde bir araya getirmektir.

4.5. Reorganizasyon

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye uyum sağlamak zordur. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. İdeolojiler, yenilikçi fikirlere açık olmadıkları için zamanla çöküyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. “Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal”. “Eskiye rağbet olsa idi bitpazarına nur yağardı”. “Dostun eskisi eşyanın yenisi”. Tüm bunlar insanların zihniyet değişimi ile yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

Reorganizasyon; bir organizasyonda verimliliği artırmak için mevcut yönetim sistemini değiştirmek, yeni kurallar, yöntemler uygulamak, gelişen şartlara, durumlara göre yeni baştan düzenlemek ve yeniden yapılandırmaktır.

Açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyuma ihtiyacı belirecektir. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, organizasyon yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Globalleşmenin etkisiyle, kuruluşlar organizasyon geliştirme ve değişim yönetimiyle daha fazla ilgilenmek durumundadırlar. Rekabet edebilmek ve müşterilere kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve iyi ürün sunabilmek için organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Reorganizasyon ihtiyacının nedenleri:

1. Yetersiz faaliyetler ve verimliliğin azalması,
2. Dengesiz büyüme ve memnuniyetsizliğin artışı,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
4. Elastiki olmama ve organizasyonun yetersizliği,
5. Belirsiz veya çatışan hedefler,
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

İş hayatı sürekli gelişmekte ve yenilenmekte, bilim ve teknolojik alandaki yenilikler iş hayatını o da işletmelerin işleyişine yansımaktadır. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zamanla yetersiz kalabilmektedir. Organizasyonu sürekli kılmak için zaman içinde gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarı için gelişime açık

olmalıdır. Bunun için önce global bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşımı sonrasında ise organizasyon kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Değişim, teknolojik açıdan mali imkânlarla bağlı olarak kısa sürede sağlanırken, sosyal alanda zihni değişim uzun zaman alabiliyor. **Zihniyet;** bir dönemdeki sosyal, siyasi, idari, adli, askeri, dinî güçlerin, sivil toplum kuruluşlarının, ticari hayatın, eğitim faaliyetlerinin birlikte oluşturdukları ortam ve bunların hiçbirine indirgenemeyen duygu, anlayış ve zevk bütünüdür. Bir toplumdaki kişilerin, ahlak, din, fikir ve duygularının etkisiyle oluşan düşünme yolu, anlayıştır.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon) ve değişim mühendisliği olarak da ifade edilen reorganizasyon faaliyetleri ile değişim etkin ve verimli şekilde yönetilmelidir. **Organizasyon geliştirme;** değişim ihtiyacına dönük, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir stratejidir. Zamanla ortaya çıkan organizasyon sorunlarını çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü kurup sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. İşletmelerde insan kaynaklarının etkinliği için organizasyonlar ihtiyaçlara göre geliştirilmeli ve sürekli yenilenmeleri bir işlev olarak yerine getirilmelidir. Şekilcilikten uzak, katılımcı, misyon ve vizyonun üyeleri tarafından iyice anlaşıldığı ve benimsendiği, çatışmaların çözümlendiği bir organizasyon yapısı oluşturulması bu işlevin görevleridir.

Organizasyonların gelişimini etkileyen nedenler, organizasyonun kontrolünde olanlar ve olmayanlar diye iki grupta toplanır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonun kontrol dışı etkenlerdir. İkinci grup organizasyondan kaynaklanan değişim nedenleri ise daha çok kâr etme isteği, kuruma yeni üyelerin alımı, birleşmeler, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişmesi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi nedenlerdir.

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 geliştirmede duruma bağlı olarak bu sürecin aşama sayısı da değişmektedir.

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği var; bunlar içinde yapısal ve beşerî teknikler öne çıkmaktadır.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

1. Yapısal Teknikler: Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alır. Hedef; işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirmek, hem çalışanların tatmini ile daha başarılı kılmak hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma modeli gibi.

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

Kurumların yenilik ve yenilenme ihtiyacını ifade eden inovasyon organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarır. **Inovasyon;** ilmi, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değer yeniden şekillendirilme veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır. Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” alana ilerliyor. Ürün veya yöntemi ticarileştirip sunuma hazır hale getiren inovasyonun dört farklı türe vardır.

4.6. Organizasyonun Çevresiyle İlişkileri

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevrede yaşar, çevresiyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılıktan etkilenirler. **Organizasyon çevresi;** faaliyet yürüttüğü alanda doğal, teknik, ekonomik, sosyal, siyasi, hukuki ve diğer şartların tamamıdır. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. Organizasyon bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunur. Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan hür türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar.

Organizasyon çevresinin temel seviyeleri:

1. Organizasyonun iç çevresi; (1) işletme çalışanları, (2) hissedarlar, (3) misyon ve vizyon, (4) temel yetenekler, (5) organizasyon yapısı ve (6) organizasyon kültürü.

2. Organizasyonun sektörel çevresi; (1) rakipler ve rekabet, (2) müşteriler, (3) tedarikçiler ve stratejik ortaklar, (4) personel piyasası ve (5) düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları.

3. Organizasyonun genel çevresi; (1) kanuni ve siyasi çevre, (2) sosyal ve kültürel çevre, (3) iktisadi çevre, (4) bilim ve teknoloji çevresi ve (5) doğal çevre.

4. Organizasyonun global çevresi; organizasyon kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabii çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleri global çevreyi ifade eder.

Organizasyonların çevre ile ilişkisi; çok yönlü ve süreklilik arz eder, ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz parçası olarak üretim yaparken çevresindeki birçok çıkar ve baskı grubunu etkiler ve onlardan etkilenir. Rekabet ortamında kâr ederek varlığını sürdürmek için kendi dışında yer alan bu çevre ile ilişkisini açık sistem anlayışıyla düzenleyip onlarla iyi geçinmelidir.

4.6.1. Organizasyonun İç Çevresi

Her organizasyon iç ve dış çevresi ile bir bütün olarak kendisine özgü çevresinde önce yakın çevresini götüp gözeterek,

onların amaçlarına hizmet etmelidir. İç çevrenin farklılığı, kurumun iç çevre bileşenlerinin değişen yapısından kaynaklanır.

İç çevre unsurları:

1. İşletme Çalışanları: Organizasyonda görev alan yöneticisinden en alt çalışana kadar tüm personel organizasyon çalışanıdır. Çalışanlar, emeklerini organizasyona belirli bir ücret karşılığı vererek, organizasyonda rahat ve huzurlu, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanmadığında, çalışır görünüp, gerektiği gibi çalışmayarak kuruluşu zarara uğrattırır. Bunların organizasyonla ilişkileri, ferdi veya toplu sözleşmelerle düzenlenir, ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği, izinler, fazla mesai, sağlık ve sosyal yardımları gibi şartlar tespit edilir ve imzalanır. Organizasyon başarı için çalışanlara; ücret, kârdan pay, prim, ödül, kâra ortaklık veya kuruluştan hisse gibi bir ödeme şekli geliştirmelidir.

2. Hissedarlar: Organizasyonun öz varlığını (sermaye) sağlayan, ortakları olan hissedarlar, kuruluşa koydukları sermayeyi kaybetmeden belirli bir oranda da kâr elde etmek isterler. Organizasyon bir taraftan hissedarların hisse senetlerinin piyasa fiyatını yükseltirken, diğer yandan da her yıl hissedarlara belirli bir kâr dağıtabilmelidir. Bu olmazsa hissedarlar, kurumdan sermayelerini çekerek kuruluşun tasfiyesine sebep olurlar.

3. Misyon ve Vizyon: Organizasyon misyonu, organizasyonun gayesini ortaya koyarak kime, nasıl ve niçin hizmet ettiğini açıklayabilmelidir. **Misyon;** kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık sebebi ve üstlendiği özel görevleri, amaçları ifade eden bildirgedir. Organizasyonda misyon, çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandırır, kurumu diğer kurumlardan ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve gayelerdir. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? gibi soruları cevaplar. **Vizyon;** organizasyonun gelecekte kendini görmek istediği konumu gösteren, geleceği ile ilgili üst yönetimin benimsediği ve kuruluşu geleceğe taşıyacak ideal ve fikir açısidir. Kuruluşun ortalama 10 yıl sonra hangi konumda olacağı, olmak istediğini veya geleceğe dair gerçekçi hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? gibi sorulara cevap arar.

4. Temel Yetenekler: Bir organizasyon her alanda, her konuda uzman olamaz. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleriyle ilgili en iyi bildikleri ve yaptıkları işler onların temel yetenekleri olarak tanımlanır. Organizasyonların kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise o konuda uzmanlaşmış organizasyonlardan faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmeleri onlara maliyet avantajı sağlar.

5. Organizasyon Yapısı: Hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamı hazırlanma, yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel bir yapı kurma çabaları **organizasyonu** ifade eder. **Yönetim;** amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise belirlenen amaçlara etkin ve verimli şekilde varma yolunu gösteren bir sistemdir. Organizasyon sonrası, kaynakların nasıl konumlandığı, yapılacak işler, iş bölümleri ve kurum içi birimlerin nasıl koordine edildiğini gösteren yapı ortaya çıkar. Şemalarla görsel hale getirilen bu yapıya organizasyon yapısı denir.

6. Organizasyon Kültürü: Bir organizasyonun temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerdir. **Kültür;** kurum içinde geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayım, inanç ve değerlerin tamamıdır. Organizasyonun kültür değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarıdır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Kurumun farklı kademelerinde olan veya farklı kültür ve sosyal yapıya sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

4.6.2. Organizasyonun Sektörel Çevresi

Sektörel çevre unsurları:

1. Rakipler ve Rekabet: Aynı sektörde birden fazla aynı ürünü üreten işletmeler rakip olarak birbirleri ile yarışır. İşletmeler, rekabet ortamını ve rakiplerini izleyerek, daha iyi müşteri değeri oluşturup piyasada avantaj sağlayarak farklı bir konum geliştirirler. **Rekabet;** kontrol, gözetmek, birini gözetime almak, üstünlük sağlamak için iki veya daha çok rakiplere karşı yürütülen yarışmadır. Rekabette, 1960'lar üretim, 1970'ler maliyet, 1980'ler kalite, 1990'lar hız ve 2000'ler sonrası bilgi üzerine yürümektedir. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanma yöntemleridir.

2. Müşteriler: Belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlara **müşteri** denir. Kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren süreç ise müşteri ilişkilerini oluşturur. Müşteriler, işletmeden kaliteli yeterli, ucuz ve zamanında ürün satın almak isterler ve bu durum sağlanmadığında başka işletmelere giderek işletmeyi cezalandırabilirler. Bu sebeple tüketicilerin istekleri her zaman göz önünde bulundurularak pazar ortamında pazarlama araştırmaları yoluyla toptancı, perakendeci, satıcılarla veya bizzat tüketicilerle ilişki kurarak tespit edilir ve istekleri, zamanında, uygun yer, fiyat ve kalitede karşılandığında tatmin olurlar.

3. Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklar: Tedarik zinciri; mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsündeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır. İşletmeler üretimleri için gerekli girdileri ya kendileri üretirler veya başka işletmeden satın alarak üretim yaparlar. Maliyetten tasarruf sağlamak ve kaliteli üretim için kaliteli girdi sağlayacak ve üretim sonrası ürünlerin müşteriye ulaştırılması için tedarik zinciri ile ilişkilerini iyi yönetmelidir. İşletmeler, üretimde, gerekli iş, faaliyet ve gerekli kaynakların tek bir işletme bünyesinde bulunmadığı durumlarda diğer işletmelerle iş birliğine giderek **stratejik ortaklıklar** kurarlar. İşletmeler, ortak hedeflere etkin şekilde ulaşmak, maliyet avantajı sağlamak için şebeke (ağ) **organizasyonlar** ve **işletme dışı kaynaklardan faydalanma** yolu ile başka işletmelerle stratejik ortaklığa giderler.

4. İş Gücü Piyasası: İşletmeler faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyduğu personeli işletme dışından temin ederler. **İş gücü (emek) piyasası;** iş gücü arzının ve iş gücü talebinin karşılaştığı, ücretlerin ve çalışma şartlarının oluştuğu piyasadır. İş gücü piyasası, nispeten bağımsız piyasalarından oluşan karmaşık bir sistemdir. Bir alanda uzman beyaz yakalı çalışanlar, herhangi bir uzmanlığı olmayan mavi yakalı çalışanlar, çeşitli seviyedeki yöneticiler, sendikalar, insan kaynakları alanında danışmanlık yapan kuruluşlar iş gücü piyasasının önemli aktörleridirler. İnsan kaynakları bölümü, personel piyasasını değerlendirirken işletmenin ihtiyacı olan iş gücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, özlük hakları, sendikaların varlığı veya yokluğu, iş gücünün sosyal değerleri gibi etkenleri göz önünde bulundurur. Cari ücret düzeyinden bölgeler arası bir personel açığı veya personel fazlası durumunda işçiler arz fazlası olan bölgelerden talep fazlası bulunan bölgelere hareket ederek personel piyasası millî düzeyde bütünleşmiş olur. Emek piyasası genelde devlet müdahalesine tabidir, işçiye ödenecek asgari ücretler devlet tarafından belirlenir. İşçi ücretleri yüksek olduğunda maliyet artacağı için işletme bu maliyetleri ürün fiyatlarına yansıtırlar.

5. Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları: İşletmenin çevresinde yer alan düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları işletme faaliyetleri üzerinde etkilidirler. **Düzenleyici kurum ve kurullar;** ihtiyaca bağlı olarak devlet tarafından kamu faydasını korumak için kurularak belirli uzmanlık alanlarında faaliyet yürüten, bu alanın uygulama ölçülerini belirleyen veya işletmeleri bağlayan çeşitli düzenlemeler yapan resmî kuruluşlardır. İşletmeler, faaliyetlerinde hangi düzenleyici kurumların etki alanında olduklarını bilmeli ve belirledikleri düzenlemelere uymak zorunda olduklarını bilmelidirler. İşletmeler, üretim yaparken birçok çıkar (baskı-lobici) grubunu etkiler veya onlardan etkilenir. **Çıkar gurupları;** gevşek veya sıkı organize olmuş, kendi taraftarlarından yana hareket eden, kamu politikasını değiştirme ve yapılacak değişiklikleri önlemeye çalışan kurumlar üzerinde etki kurarak onları sorumlu davranmaya iten baskı gruplarıdır. Sosyal medya uygulamalarıyla, internet tabanlı sosyal ağ toplulukları kurdukları gruplar vasıtası ile üyelerinin etkileşimini sağlayarak işletmeler üzerine baskı kurmaktadır.

4.6.3. Organizasyonun Genel Çevresi

Genel çevre unsurları:

1. Kanuni ve Siyasi Çevre: Kanunlar, toplu halde yaşayan insanların kendi aralarında ve devletle olan ilişkilerini düzenler. Özel ve kamu hukuku dâhilinde çıkarılan kanunlar işletmeleri doğrudan ilgilendirir. Yürütme organı olan hükümetler, anayasa ve kanunlara aykırı olmamak şartıyla ülke yönetimi için farklı konularda farklı siyasi fikirleri kabul edebilir ve bu doğrultuda gerekli düzenlemeleri yaparak uygulurlar, bundan da işletmeler etkilenir. Bu düzenlemeler işletme kararlarını yakından etkilemesi sebebiyle işletmeler bu gelişmeleri önceden oluşturacakları lobicilik faaliyetleri ile yönlendirmeye çalışırlar.

2. Sosyal ve Kültürel Çevre: Sosyal ve kültürel değerler işletmeleri yakından etkileyen faktör grubudur. Her toplumun kendine özgü; inanç, düşünce, örf ve adetlerinden oluşan sosyal ve kültür yapısı, toplum içindeki kişilerin kendi aralarında ve işletmelerle olan ilişkilerini düzenler. Toplumun sosyal ve kültürel düzey farklılığı, ihtiyaç farklılığını da getirir; işletme, toplumun bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir ve bunu yaparken toplumun yapısını dikkate alır. İşletmeler topluma ve devlete, ekonomik kalkınma, istihdam sağlama ve vergi ödeyerek devletin mali ihtiyaçlarını karşılarlar. İşletme, toplum farklı ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturdukları; aile, dini, askeri, siyasi, eğitim ve ekonomik kurumları ile iyi ilişkiler kurmalıdır.

3. Ekonomik Çevre: Uygulanan ekonomik sistem, millî gelir, enflasyon, faiz, işsizlik, dış ticaret, maliye ve para politikaları gibi işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan çevredir. Üretim birimi olan işletme ekonomik unsurlardan oluşan bu çevreyi yakından izleyerek ona göre tedbirler almalıdır.

4. Bilim ve Teknoloji Çevresi: İşletme üretim süreci ve bunları tüketicilere ulaştırmada dikkat etmesi gereken kanuni, ekonomik, sosyal, doğal ve teknolojik şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. İşletmenin, bu sistemleri inceleyen hukuk, ekonomi, davranış, teknoloji bilimleri ve tüm bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle çok yakın ilişkileri vardır. Teknolojik gelişim işletmeleri yakından ilgilendirmekte, yeni buluş ve gelişme işletme maliyetlerini düşürüp, satışları arttırmakta veya tersi olabilmektedir. Zamanımızın iletişim araçlarının günlük yayınlarının büyük bir kısmını ekonomik nitelikli haber, yorum, makale ve istatistikler oluşturmakta ve gelişmiş bütün ülkelerde, gayet kaliteli ve değişik türde ekonomi ve işletmeye ilişkin yayınlar yapılmakta ve geleceğe ilişkin tahminler, yeni yöntemler bulmak mümkündür.

5. Doğal Çevre: İşletmeler üretim için gerekli girdileri; hammadde, araç-gereç ve malzemeleri bulunduğu çevreden sağlar. Bunların kıt veya bol oluşu ve üretim yeri, iklim şartları işletmeyi olumlu veya olumsuz etkiler. Çevreye duyarlı kuruluş, üretime girdi sağlayan, atıkların bırakıldığı çevreyi gözetip kollar. **TS EN ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi:** İşletmenin iklim değişikliği ve çevreye karşı yerine getirmesi için yaptığı faaliyetleri planlanma, uygulama ve gözden geçirmedir. İşletmeler faaliyetlerinde çevreye zarar vermemek için flora ve faunaya dikkat ederler. **Flora;** bir ülke veya bölgede yetişen bitkiler, **fauna** ise belli bir ülke veya bölgede yaşayan hayvanlardır. **Çevre;** insan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşimde oldukları, hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. Kişi ve işletmeler çevrenin ekonomik değerini korumak için faaliyetlerinde kirliliği en aza indirmelidir. Her türlü madde veya enerjinin tabii birikimin çok üstündeki miktarlarda çevreye katılmasına **çevre kirliliği** denir. İnsan, çevreyi kendi isteğine göre kullanması, artan nüfus, büyüyen sanayi, aşırı tüketim, sanayileşme, açgözlülük çevreyi tahrip ederek ekolojik dengeyi bozmasıyla oluşan iklim değişikliği, sel, göç ve yangın gibi birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Çevre kirliliği, insan haklarında global bir tehdit olmaktadır. Yerleşim yerlerindeki radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve tv vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri canlılara olumsuz etkiler yapan elektromanyetik dalgalar **elektromanyetik kirlilik** oluşturur. Elektronik pus, gözle görülmeyen kirlilik olarak bazen cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma, bazen ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösterir. Tabiat da var olan bu manyetik

alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında karışıklığa sebep olarak; vücudun molekül ve atom dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir. **Doğal çevreye karşı sorumluluklar;** (1) canlılara ve tabiata zarar vermemek, (2) çevreyi kirliletmemek, (3) doğal kaynaklara zarar vermemek ve (4) çevreye saygılı davranmaktır.

Kuruluşlar faaliyetlerinde, toplumun ortak kullanım alanlarını; hava, görüntü, ses ve fiziki atıkla kirliletmeden, üretimini çevreye duyarlı, sürdürülebilirlik anlayışıyla yapmalıdır.

4.6.4. Organizasyonun Global Çevresi

Hızla gelişen globalleşme gerçeği, millî olan işletmeleri milletlerarası piyasada da faaliyete zorlamaktadır. **Global çevre;** organizasyonların kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabii çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleridir. Dünyadaki ekonomik gelişim ile yerli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçen işletmeler, dünya çapında tüketiciye hitap ederken ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorundadır. Mevcut şartlarda işletmeler, yerel ve bölgesel birliklere ve standartlara uygun ürünler üretirken, globalleşmenin olumsuzluklarından daha az etkilenmek için yerel (mahalli) ve millî temelde faaliyetlerini iyi planlaması ve uygulaması gerekir.

4.7. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi; bir kurumu diğerlerinden ayıran, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içinde, çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür. İşletme sahibi, düşünce kültür ve idealini işletme iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer kurumdaki ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurum iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojidir. Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya direkt çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum 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 varsayım, inanç ve değerler bütünüdür. **Kurumsal kültürün kaynakları;** değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

Organizasyon kültürü, kurumu topluma bağlayan onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen bir araç olarak üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılama ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyicilik oranı yüksek olabilir. Bu sebeple farklı kademe veya farklı kültür ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Kültür; toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturma, gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. Büyük organizasyonlarda bir baskın birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür;** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerlerdir.

Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir.

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

1. Gözlemlenebilir Davranış Uyumu: Organizasyon üyeleri aralarında iletişimde aynı dili ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. **Normlar:** Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.
 3. **Hâkim Değerler:** Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.
 4. **Felsefe:** Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.
 5. **Kurallar:** Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.
 6. **İnançlar:** Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, fikir, öğretilerdir.
 7. **Semboller:** Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.
- Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında çalıştığı ve işlerini yürüttüğü her alanda, her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

4.8. Organizasyonlarda Bölümlendirme İlkeleri

İşletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması; işleri yapacak kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve atanması, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fiziki şartların hazırlanması sonrasında ne tip bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir.

Organizasyonlarda bölümlenme; benzer özellikler taşıyan ve birbirini tamamlayan işlerin bir araya getirilerek bölümler oluşturulmasıdır. İşletmelerde, yönetim bölümü, üretim bölümü, pazarlama bölümü gibi benzer faaliyetlerin bir çatı altında toparlanmasını ifade eder. Yöneticinin sorumluluk ve yetki alanına giren sınırlandırılmış; alan, şube, kısım veya gruplandırılmış faaliyetler topluluğunu ifade eden **organizasyon birimi** kurma faaliyeti bölümlere ayırmada önemlidir.

İşletmelerde; bölüm, kısım, departman, askeri kurumlarda; alay, tabur, bölük, kamu işletmelerinde; büro ve kurum gibi farklı şekillerde isimlendirilir. Bölümlere ayırma organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşması için temel faaliyetlerin birbirinden ayrılmasını gerekli kılar. Organizasyonda hangi birimlerin kurulacağı ve aralarındaki ilişkilerin nasıl belirleneceği, bölüm, servis ve kısım gibi organizasyon birimlerinin sayısı ile bu birimleri hangi emir-komuta basamağına yerleştirileceği önemlidir.

Bölümlere ayırmada beklenen fayda ve başarı için üst yönetim işe en üst kademededen başlayarak her hiyerarşik kademede yapılır. Bölümlere ayırmada bazı temel ilkeler ile birlikte işletmenin yapısı ve kaynakları bölümlere ayırmada seçilecek bir organizasyon yapısında etkili olur. Etkinlik ve verimli için bazı ilkelerin dikkate alınması kuruluşlar açısından önemli olmaktadır.

Organizasyonlarda bölümlendirme ilkeleri:

1. Bölümlere ayırmada benzer işlerin dikkate alınması ilkesi: Bölümlere ayırmada benzer veya aynı işleri bir grup altında toplamak esastır. Organizasyonda işlev yani faaliyet benzerliği olarak her bölüm aynı görevleri yapan kişilerden oluşmalıdır.

2. Uzmanlaşmadan faydalanma ilkesi: İşleri gruplara ayırır ve bölerken, uzmanlaşmadan en fazla faydalanma düşüncesi verimlilik açısından önemlidir. İş bölümü kişilerin belirgin niteliğini, tecrübelerinden faydalanmayı sağlayarak uzmanlaşmayı getirir, uzmanlaşma da verimliliği artırır. İşleri organizasyon hedeflerine en uygun hizmet edecek şekilde bölümlenme, uzmanlaşmadan en iyi şekilde faydalanmayı gerektirir. İşler bölünürken kişilerin en uygun düzeyde uzmanlaşması dikkate alınır.

3. Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi: Birbirleriyle ilişkilerinden dolayı uyumlaştırılması gereken işlerin aynı bölümde toplanması daha uygun görülür. Her kuruluşun üst yönetimi, yerinde ve etkili kararlar alabilmek için organizasyon içi uyumu (koordinasyonu) sağlamak durumundadır. İşletmenin; satın alma, üretim, pazarlama gibi temel bölümlerin birbiriyle uyum içinde çalışmaları için ve bazen ortaya çıkabilecek meseleleri ortadan kaldırabilmek için koordinasyona ihtiyaç vardır.

4. Kontrol ilkesi: Kuruluşta bir iş veya bir işlev bir bölüme verilerek kâfi bir kontrol ve değerlendirme yapılmış olur. İşletmede bölümlere ayırmaya önem verildikçe kontrol etkin bir şekilde yerine getirilir. Fiziki açıdan birbirine yakın bölümler kontrolü kolaylaştırırken, çok yayılmış ve dağınık bir bölümlere ayırma sistemi de kontrolü zorlaştırır. Önemli olan faaliyetler; bölüm, şube, kısım ve buna benzer diğer kurum birimlerine ayrıldığında bu gruplamanın yönetim faaliyetini ve kontrolü kolaylaştırmasıdır.

5. Giderleri azaltma ilkesi: Organizasyonlarda faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi bazı giderleri gerektirir. Giderleri azaltmak, kuruluşta olan bölümlerin (departman, kısım, şube) kurulması sırasında giderlerin en az düzeyde tutmaktır. Organizasyon, temelde giderleri arttırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve aynı zamanda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır.

4.9. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri

Organizasyonda bölümlere ayırmada amaç yetki ve sorumlulukların kesin olarak ayrıldıkları iş grupları oluşturmaktır.

Kuruluşun faaliyet konusu belirlendikten sonra amaca ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenir, buna uygun organizasyon yapısı oluşturulur ve amaçlarına ulaştıracak bölümlenme türlerinden kendine uygun olanı seçilir. Bölümlendirme sistemleri:

4.9.1. İşlevlere Göre Bölümlenme

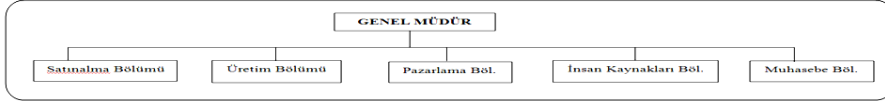
İşlev temeline göre bölümlere ayırma temel ve mantıklı olması bakımından az sayıda ürün üreten işletmelerde en fazla kabul

edilen ve kullanılan bir bölümlenme türü ve şeklidir.

İşlevlere göre bölümlenmede; satın alma üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları bölümleri şeklinde bir ayrım vardır. İşlev, görevler arası farklılıkları belirtir ve işletmelerde bazı işlevler; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama gibi işletmenin devamı ve faaliyetlerini yürütmesi açısından önemlidir. Organizasyon şemalarında işletmenin yaptığı işe göre değişik özelliği olan işlevler yer alabilir. İkinci derecedeki bölümler destekleyici bölümlerdir; işletmenin detaylı faaliyet konularını içerir.

İşlevlere göre bölümlenmenin faydaları:

1. İş bölümü ve uzmanlaşmadan faydalanma kolaylaşır.
2. Her bölümün kontrolü kolaylaşır ve her bölümün sorumluluk alanı kolayca belirlenmiş olur.
3. Bu bölümlenme ile her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi verilmiş olur.
4. Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
5. Organizasyonda rasyonellik ve ekonomiklik sağlar ve işlev alanlarına güç ve statü kazandırır.



Şekil 4-2: İşlevlere Göre Organizasyon

İşlevlere göre bölümlenmenin zararları:

1. İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir.
2. Genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi, yöneticilerin belirli alanda çalışmalarını sebebiyle zorlaşır.
3. İşlevlere göre bölümlenme şekli bölümler arası koordinasyonu ve kontrolü zayıflatır.
4. İşlevlere göre bölümlenme insanların işletmeyi genel bir açıdan görme alışkanlığını zayıflatır.

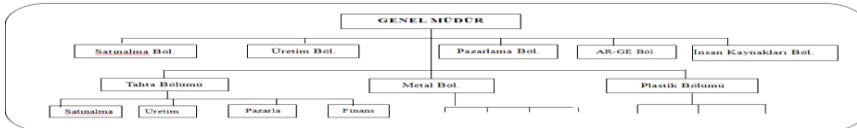
4.9.2. Ürün Temeline Göre Bölümlenme

Ürün temeline dayalı bölümlenme işletmenin ihtiyaç ve özelliğinden hareketle; ürün, proje ve program temeline dayanır.

Ürün temeline göre bölümlenmede, bölüm yöneticileri ürün veya ürün grubunun girdi, üretim ve pazarlamasından sorumludur. Büyük bir işletmeyi küçük ve esnek yönetim birimlerine böler; her ürün veya ürün grubu bir organizasyon birimi altında toplanır. Otomobil fabrikası; motor, lastik, karoser, elektrik donanımı vb. servisler esasına göre bölüm bulunabilir. İşletme faaliyetleri ürün hattında yoğunlaştığı sistemde; satın alma, pazarlama ve üretim gibi uzmanlaşmış ana bölümler ürün temeline göre bölümlenmede yer alır. Bu bölümlenmenin üstünlüğü ürün sorumluluğu, geliştirme ve pazarlama konusunda yoğunlaşmadır.

Ürün temeline göre bölümlenmenin faydaları:

1. Ürüne göre bölümlenme ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanır.
2. Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşır.
3. Muhtelif ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
4. Ürüne göre bölümlenme ile "genel" nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
5. Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğar.



Şekil 4-3: Ürün Temeline Göre Bölümlenme

Ürün temeline göre bölümlenmenin zararları:

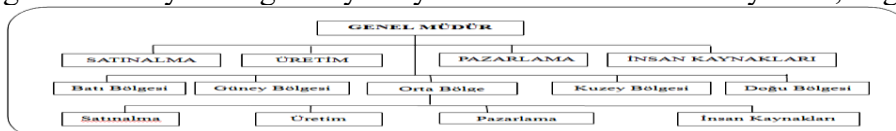
1. Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere dikkatin azalmasına sebep olabilir.
2. Merkezle bölümler arası çatışmalar oluşturacak durumlar ortaya çıkabilir.
3. Her ürünün başına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşır.
4. Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir.

4.9.3. Bölge Temeline Göre Bölümlenme

İşletmenin faaliyetleri geniş bir coğrafi alana yayıldığında bölge temeline dayanan organizasyon yapısı daha uygundur.

Bölge temelli yönetimin temel faydası değişik çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin bölge özelliklerine uymasını sağlar. Bölgeye dayanan organizasyon yalnız coğrafi açıdan yayılan işletmelerde değil, aynı zamanda değişik özellikleri olan çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde de faydalı sonuçlar verir. İşletmenin üretim ve satış birimleri geniş alana yayılmışsa bu faaliyetleri bir merkezden yürütmek zor olur, yetkiler işlerin yürütüldüğü yerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olurlar.

İşletme içinde, işleri bölgeler olarak ayrıldığında her bölge bir yönetim birimi olur, faaliyetler; işlerin yürütüleceği yerlere göre düzenlenir. Büyüyen kuruluşlarda merkezleşmenin zararlı olduğu durumlarda bölge temeline dayanan organizasyona gidilir. İşletme bir bölgede faaliyet gösteriyorsa bu yola gitmeyebilir; ancak çok değişik ve farklı bölgelerde faaliyet gösteriyorsa, bölge temeline dayanan organizasyon faydalıdır. Burada fiziki uzaklık yanında, bölgelerin özellikleri de önemlidir.



Şekil 4-4: Bölgelere Göre Bölümlenme

Bölge temeline göre bölümlenmenin faydaları:

1. İletişim kolaylaşır ve yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır.

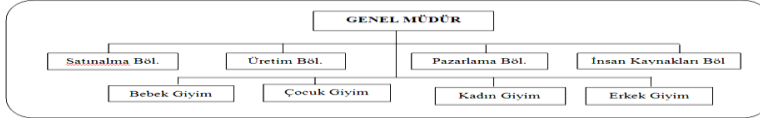
2. Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur.
3. Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
4. Yerel yöneticiler çevre ile merkeze göre daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
5. Kararların merkezi yönetim tarafından ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar.
6. Bölgeler yarı müstakil kâr merkezleri olarak çalışıp sorumluluk taşır, bölge faaliyetlerinin etkinliği için çaba sarf ederler.

Bölge temeline göre bölümlenmenin zararları:

1. Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
2. Üst yönetimin kontrol meselelerini artırır.
3. Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe siyasetlerini gerekli kılar.
4. Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik koordinasyon eksikliği çıkar.

4.9.4. Müşteri Temeline Göre Bölümleme

Müşteri temelinde bölümlendirmede faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu sistemde farklı müşteri grupları varsa; bebe ve çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayrılması faydalıdır. Müşterilere en iyi hizmeti vererek müşteri memnuniyeti sağlama düşüncesiyle müşteri temelinde bölümlenme yapısı seçilmelidir.



Şekil 4-5: Müşteri Temeline Göre Bölümleme

Müşteri temeline göre bölümlenmenin faydaları:

1. Müşteri odaklı olmak,
2. Muhtelif pazarların ihtiyaçlarına etkin cevap verecek sistem geliştirilmiş olur,
3. Uzmanlığa önem vererek kârlılığı artırmak,
4. Motivasyonu artırmak.

Müşteri temeline göre bölümlenmenin zararları:

1. İşletme kaynakları faydalı olmayan bir şekilde kullanılması sonucunu doğurabilir.
2. Müşteri grupları arasında koordinasyon kurmak zorlaşabilir.
3. Bütün işletmeyi içine alan genel siyasetlerin uygulanması zorlaşır.

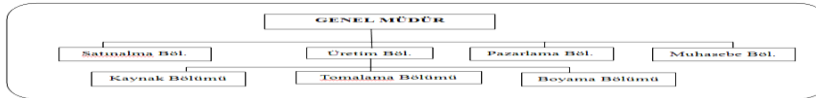
4.9.5. Zaman Temeline Göre Bölümleme

Sürekli çalışmanın gerekli olduğu ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölünür. Tam gün (24 saat) çalışma mecburiyeti varsa işçileri vardiyaya ayırarak sekiz saatlik iki veya üç vardiya belirlenir. Ağır sanayi tesislerinde, yüksek ısılı fırınları söndürmenin imkânsızlığı veya iktisadi olmaması durumunda çalışma süresini günde 24 saate çıkarmak gerekebilir.

Zaman temeline dayalı bölümlenme her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması bazı sorunları ortaya çıkarabilir.

4.9.6. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümleme

İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araç, makine ve donanıma göre olabilir.

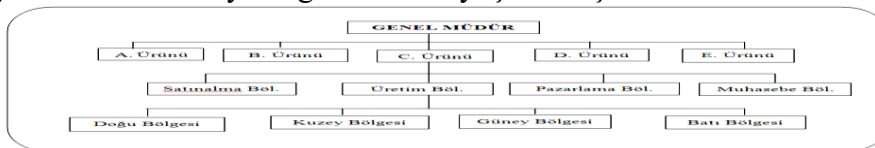


Şekil 4-6: Süreç ve Makine Temeline Göre

Süreç ve makine temeline dayanan bölümlendirme, daha ziyade alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır. Üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruflar sağlayabilir. Bu sistem ile ekonomiklik, makinelerden uzun süre faydalanma, işlerde standartlaştırma ve maliyet düşüşleri hedeflenmektedir.

4.9.7. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümleme

İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler. İşlevlere göre bölümlenmeye giden işletmeler daha fazla ürün temeli veya bölge temelinin de uygulamak isteyebilirler. İşletmede kullanılan bölümlendirme sisteminin işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve koordinasyon sağlanmasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir.



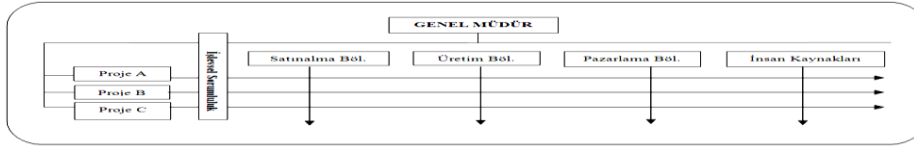
Şekil 4-7: Karma Organizasyon Yapısı

Her bölümlenme sisteminin üstünlükleri ve mahzurları olmasından dolayı organizasyon bir bölümlenme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin zararlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümlenme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümlenme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşebilmektedir.

4.9.8. Matris (Proje) Organizasyon Temeline Göre Bölümleme

Matris sisteme proje yönetimi de denilir. Matris yapı, genelde işletmelerin çevresi çok değişken ise ve bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlanması gerektiğinde kullanılır. Matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için muhtelif uzmanlık dallarından faydalanma, diğer taraftan proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve

çeşitli projeler yapması gerektiğinde matris yapı gereklidir. Dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuş; üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, kâr amacı izleyen işletmeler ve uluslararası işletmeler gibi birçok işletmede kullanılabilmektedir.



Şekil 4-8 Matris Bölümleme

Matris organizasyonun faydaları:

1. Matris organizasyonda muhtelif projeler söz konusu olduğundan proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırarak ve maliyet ve personel dâhil olmak üzere proje kontrolü yapmalarını sağlar.
2. Ürünler arası beşerî ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar.
3. İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde faydalı olur.
4. Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda bağlı oldukları ana işlevlerle ilişki içine girebilirler.
5. Kurmay elemanların her türlü projeye katkıları sağlanabilir.

Matris organizasyonun zararları:

1. Yetki boşluğu ortaya çıkabilmektedir.
2. Emir-Komuta sistemi bozulmaktadır.
3. Proje yöneticileri yetkilerini arttırmak istediğinde sürtüşme olabilir.
4. Matris organizasyonun yapısında proje bölümlerine yetkiden çok sorumluluk verilme eğilimi olduğundan, proje bölümleri ile işlevsel bölümler arasında gereksiz sürtüşmeler olabilir.

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Organizasyon nedir ve organizasyon işlevinin sağladığı faydalar nelerdir?
2. Organizasyona duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
3. Organizasyonun temel ilkeleri nelerdir?
4. Sorumluluk ve hesap verme nedir?
5. Organizasyon ve yönetim ilişkisi nasıldır?
6. Reorganizasyon (yeniden organizasyon) nedir ve reorganizasyon ihtiyacının nedenleri nelerdir?
7. Organizasyon çevresi nedir ve organizasyonların çevresi ile ilişkisi nasıldır?
8. Organizasyonun iç çevre sektörel çevre ve genel çevre unsurları nelerdir?
9. Organizasyon iklimi ve kültürü nedir ve organizasyon kültürünün işlevleri nelerdir?
10. Organizasyonda bölümlendirme nedir ve bölümlendirme ilkeleri nelerdir?
11. İşlevlere ve ürün temeline göre bölümlendirme nedir?
12. Bölge temeline ve müşteri temeline göre bölümlendirme nedir?
13. Zaman temeline, süreç temeline ve makine temeline göre bölümlendirme nedir?
14. Matris (proje) organizasyon temeline göre bölümlendirme nedir?

5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME

Yönetim işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş tanedir.

5.1. Yöneltme İşlevi

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

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

Yöneltme; plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Süreçte, planlar ve amaçlar yol gösterici, yönetimi kolaylaştırıcı unsurlardır.

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

Etkin bir yöneltme sistemi kurmanın şartları:

1. İşletme ve personeli iyi tanımak: Yönetici yöneteceği işletmeyi etrafıyla birlikte iyi tanınması gerekir. İşletmenin kuruluşu, misyon ve vizyonunu, zayıf ve güçlü yönlerini yakından incelemesi gerekir. İnsanı tanımak ve onu anlamak zordur. Etkin bir yöneltme sistemi kurabilmek için emri altında çalışan astları çeşitli özellikleri ile yakından tanıyıp ona göre hareket etmek gerekir. Yöneticiye, insanları tanımada organizasyon psikolojisi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimleri gibi dallar yardımcıdır.

2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi: Yönetici, işletmede iyi birtakım ruhu kurduğu ve bunu sürekli geliştirdiği oranda etkin ve başarılı olur. Günümüz işletmelerinde takım halinde yapılan faaliyetler daha başarılı olmaktadır. Çalışanların ferdi anlamda verimli çalıştırması kâfi değil, ona takım ruhu kazandırarak, belirlenen hedeflere oluşturulan çalışma grupları ile ulaşmayı da benimsetmek yöneticinin görevidir. “Marifet iltifata tabidir” ifadesine uygun olarak çalışanlar taltif edilmelidir.

3. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli organizasyondan uzaklaştırmak: Kuruluş bünyesinde görevlerini ihmal eden, yerine getirmeyen ve sorumluluk üstlenmeyen kişilerin diğer çalışanları olumsuz etkilememesi için işletmeden uzaklaştırılması gerekir. Yöneticiler uygun şartları hazırladıkları ve görev ve sorumluluk verdikleri personel gereğini yapmadıklarında öncelikle uyarılır, uyarıların tekrarı sonrasında bir gelişme olmadığında personel işletmeden uzaklaştırılır.

4. Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi bir rehber olmalı: Kuruluşta düzen ve disiplinin sağlanması en uygun yollarından biri de yöneticinin astlara her konuda iyi bir örnek olmasıdır. Astlardan, dürüstlük, çalışkanlık, düzen, fedakârlık gibi nitelikler isteyen bir yönetici öncelikle kendisinin bu vasıflara sahip olması ve astlardan el pençe divan hareketi beklememesi gerekir.

5. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli: İnsanların birlikte buldukları her yerde mutlaka bazı problemlerde olur. Çalışanlar zaman içerisinde isteksizlik ve motivasyon kaybından kaynaklanan işten kaytarma, işi yavaşlatma gibi davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca kendi aralarında değişik nedenlerle çatışmalar olabilir. İşte yönetici tüm bu durumları yakından izleyip kontrol etmeli ve gerekli yer ve zamanda müdahale etmelidir.

6. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı: Yönetici, konu ayrıntısında boğulmamak için ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırt ederek yoğunlaşması gereken alana yoğunlaşmalıdır. Yönetici, her şeyden haberdar olmalı ve gerektiğinde ayrıntılara inmeli ancak önemli işlerden uzak kalmamalı ve rutin işleri astlara bırakmalıdır.

7. Yönetici astları ile istişareye önem vermeli: Yönetici, yönetim faaliyetinde başarı sağlamak için periyodik olarak ve gerek olduğunda astları ile toplantılar yaparak onların fikir ve düşüncelerini alıp bunu organizasyon amaçları için kullanmalıdır. Karar verilmesi gereken konu hakkında astlarla istişare yapmak onları konuya daha fazla yoğunlaştırır ve bu da başarıyı getirir.

8. Astlara hata ve yanılma hakkı ile ödül ve ceza sistemi kurmalı: Yöneticinin astlara hata ve yanılma hakkı ve ayrıca etkili bir ödül ve ceza sistemi ile çalışanlara kariyer yapacak bir yapının kurulması gerekir.

5.2. Yöneltme İşlevinin Temel İlkeleri

Her yönetim faaliyetinde olduğu gibi yöneltme işlevi de gelişigüzel değil, beklenen faydayı sağlayacak ve diğer yönetim işlevlerine yardım için uyulması gereken ve faydalanılan birçok ilke bulunmaktadır. Burada temel ilkeler üzerinde durulacak:

1. Amaçları uyumlaştırma ilkesi: Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve buraya ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Kurulan organizasyon yapısının bütün birimleri organizasyonun temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük bulunmalı ve organizasyonun nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

2. Komuta birliği ilkesi: Her astın yalnızca bir üste bağlı ve sorumlu olması ve ondan emir almasını ifade eden kaide, komuta birliği olarak nitelenir. Bu ilke ile faaliyet kargaşası önlenir.

3. İşe alıştırma (oryantasyon) ilkesi: Yapılacak işin hangi teknik şartlarda gerçekleştirilip kimden emir alınacağı ve iş yerinde yürütülen faaliyetlerin hangi hedefler doğrultusunda yapıldığı bilgileri yeni personele sistemli şekilde verilmelidir.

4. Yönetim alanı ilkesi: Kontrol alanı organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili olarak bir yöneticiye bağlanacak ast sayısı ve üstleneceği sorumluluklar, yöneticinin bilgi, tecrübe, yetenek ve kavrama sınırlarını aşmamalıdır.

5. Yönetim birliği ilkesi: Aynı hedefe yöneltmiş ve benzer faaliyetler grubu bir tek yöneticiye bağlanmalıdır. Faaliyetlerde

etkinliği sağlamaya yönelik bu kaide yönetim birliği olarak bilinir. Yönetim birliği, yönetim alanı farklılık arz eder.

5.3. Yöneltilme İşlevinin Temel Unsurları

Yöneltilme işlevinin etkinliği ve bu işlevi yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı birtakım unsurlar vardır. Bunlar; (1) yetki (otorite), (2) emir, (3) iletişim, (4) liderlik ve (5) motivasyon olarak sıralanır.

5.3.1. Yöneltilme İşlevinde Yetki

Yetki; insanları amaçlara doğru yönlendirme ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Organizasyon çalışanları istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalıdır. Üstlerin talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymaları zorunludur. H. Fayol ise yetkiyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır.

Yetki teorileri:

1. Formel yetki: Kişiyeye organizasyon tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O mevki kim gelmişse bu hakkı o kullanacağı için bu anlamda otorite formel yetkidir.

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

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

Yetkinin kaynakları:

1. Kanuni yetki: Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetkidir.

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

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

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

Yetkinin özellikleri:

1. Yetki bir haktır.

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

3. Yetki organizasyon amaçlarının başarılması için kullanılır.

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

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

Yetki türleri:

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

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

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

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

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

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

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

Formel veya kazanılmış yetki sahibi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynaklarını bilmelidirler.

Güç kaynakları; kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

Kaynakları yönünden güç çeşitleri:

1. **Kanuni güç:** Biçimsel 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 gücü:** Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

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

4. **Uzmanlık gücü:** Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin bilgi ve tecrübesi ile ilgilidir.

5. **Beğeniye / karizmaya dayanan güç:** Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Karizma; büyüleyici özellik ve çekiciliği ifade eder. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

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

Yöneticilerin güçlerini arttırmada kullandıkları taktikler:

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

Güç bazılarında göre, yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

Yetki ve güçle ilgili yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular:

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve kimleri ilgilendirir?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
3. Kullanılan yetki ve güç ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanımı sonucu kimlere hesap verilecektir?
4. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir, yetki ve güç kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan yetki ve güç kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir.)
6. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
7. Yetki ve güç muktedirliği sağladığı için kişiyi yozlaştırıyor mu?

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

5.3.2. Yöneltilme İşlevinde Emir

Yöneltilme işlevini yürütmede yetki sahibi yöneticinin kullandığı temel araç emir, yönetimin liderlik boyutu birlikte düşünülür.

Emir; yetki sahibi kişinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirmesi ve onlara iş yaptırabilmek için elinde bulundurduğu direktif ve talimat şeklinde uygulanan bir araç, bir haktır. Emir, organizasyon yapısıyla kurulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir ve etkinliği, verimliliği açısından bazı özelliklere sahip olması gerekir.

Emrin özellikleri:

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

Yönetici isteğinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emir olarak isimlendirilmesine sebeptir. Emirler; yazılı veya sözlü şekillerde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadelerle kurumda hiyerarşiye uygun yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf ve yönetici ile astın yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşinin dışına çıkılabiliyor.

5.3.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişime ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler arası, kişi ile kurumlar arası veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki yürütemezler. Kurumlarda iletişim resmî ve gayri resmî olmak yürütülür: **Resmî ilişkiler** işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, **gayri resmî ilişkiler** ise şekli yapısı belirlenmemiş ilişkilere dir.

İletişim, "communis" kelimesinden türetilmiş; "commun" ortak anlamındadır. İletişim kurabilmek için ortak anlamlı sembol ve kavramlara ihtiyaç vardır. Batı dillerindeki "communication" sözcüğünün karşılığı olan iletişim her alana girmiştir. **İletişim;** kişiler, gruplar, organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi, kanaat ve duyguyu kaynaktan hedefe yazı, konuşma, sözsüz mesaj, görsel araçlarla veya bunları bir arada kullanarak iletilmesiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. **İletişim;** toplumun temelini belirleyen bir **sistem**, yönetimin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç**, kişi davranışını

belirleyip etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler açısından **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

İletişimin ilkeleri:

1. İletişim kişide başlar.
2. Karşı tarafı dikkate alır.
3. İletişimin hem bir içerik ve hem de bir ilişki boyutunu barındırır.
4. Karmaşık ve gerekli bir süreçtir.

İletişim, kaynaktan hedefe bilgi transferi olarak bazı işlevleri barındırır.

İletişimin işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarmak,
2. Yönlendirme ve kontrol etmek,
3. Bilgi ve becerileri iletmek,
4. Öğretmek ve eğitmek,
5. Duyguları dile getirmek ve eğlendirmek,
6. Toplumsal ilişki kurmak ve sorunları çözerek endişeleri gidermektir.

Bilişim sektöründe; inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/sanal/paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformların geliştirdiği sosyal medya zeminleri iletişimin gücünü artırmaktadır.

Artan veri trafik yoğunluğu ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil mobil telekomünikasyon hizmeti) standartları geliştirilerek 6G'ye geçiş başlıyor. Bu teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlemin internet üzerinden yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların kullandığı hücresele ağlarda bulunan teknolojik alt yapıyı yeni kurallar ile yeniden yapılandırmak, tüm elektronik cihazları monitör ve televizyonları akıllı telefona bağlayarak çık hızla internete giriş sağlanıyor. Bu gelişim iletişimin yönünü değiştirerek etkisini artırıyor.

İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişim; kaynak, kodlama, mesaj (ileti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

İletişim sürecinin unsurları:

1. Kaynak (gönderici): Mesajı gönderen kişi bir başka şahsa iletilmesi istenen düşünce, ihtiyaç, bilgi ve sembolleri; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Göndericinin iletişimin başarısı için gerekli özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) alıcıyı tanımalıdır.

2. Kodlama: Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgi, duygu ve düşünceleri alıcının anlayacağı sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlamada, bilgi, düşünce ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilir. İletişimin etkinliği için alıcının da bildiği semboller kullanılmalıdır.

3. Mesaj (ileti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fiziki ürünü olarak; konuşulan ve yazılı kelimeler, grafik, çizim, jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın niteliğine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın özellikleri ise (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir.

4. İletişim kanalı: Kanal mesajın gönderilmesinde bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür. Bilgiyi toplama, işleme ve depolamada, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transferde kullanılan teknolojilerine bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmî) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmî) olabilir.

5. Kod çözme: Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod çözme denir. Kodlama kaynak tarafından, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün doğru yapılışı ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle olur.

6. Alıcı (hedef): Kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişimin etkinliği; alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu çözdüğü, ona doğru anlam verdiğinde gerçekleşir. Alıcıda bulunması gereken özellikler; (1) iyi bir dinleyici olmalı, (2) mesajı algılayabilmeli ve buna istekli olmalı, (3) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (4) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

7. Algılama (filtreleme): Gönderi ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri her iki taraf için önemlidir. **Algı;** kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, hedefleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fiziki ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler.

8. Geri bildirim (feedback): İletişimde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilerdir. Mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığı, alıcı tarafından verilen bir cevap ve karşılık göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirimle iletişim çift yönlü olur. Geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilir.

9. Gürültü: İletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür. Gürültülü çevre şartları iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır.

İnsan, varlığını sürdürmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek ve eğlenip mutlu olmak için iletişim kurar. Özel ve mesleki başarı, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişimine bağlıdır. Etkili bir iletişim için kişide bazı beceriler

gerekir. İletişimde ve ilişkilerde bir sınır koymak bazen gerekir. “Komşunu sev ama bahçe duvarını kaldırma” George Helbert

Etkili bir iletişim için gerekli beceriler; (1) karşıyı dinlemek, (2) hoşgörülü olmak, (3) empati kurabilmek, (4) ön yargıdan uzak, eleştiriyeye açık olmak, (5) insanlarla anlayış seviyelerine göre konuşmak, (6) ses ayarı, beden dili, göz teması ve hitap şekli.

İletişimde ne söylediğiniz ile birlikte nasıl söylediğiniz de önemlidir. Etkili bir iletişimde dinleyici bazı özellikler taşımaktadır.

İyi bir dinleyicinin özellikleri; (1) başka işle meşgul olmaz, (2) konuşanın sözünü kesmez, saygı gösterir, (3) göz temasıyla önemsemediğini gösterir ve empati kurar, (4) dinlerken vereceği cevabı düşünmez (5) işin başında sonuca ulaşmaya çalışmaz.

İletişimin başarısızlığına sebep olan bazı hatalar bulunmaktadır. **İletişim kurmada yapılan temel hatalar;** (1) nutuk çeker gibi konuşmak ve yüksek perdeden öğüt vermek, (2) acımasız abartılı eleştiri, (3) tenkit ve suçlayıcı dil kullanmak, (4) konuyu farklı yerlere taşıyarak ana konudan kopmak, (5) muhatabın anlayış seviyesini gözetmemek, (6) alaycı ve yargılayıcı olmaktır.

İnsanlar, gruplar ve kurumlar arasında iletişim sürecinin işleyişi tek yönlü ve çift yönlü olarak gerçekleşir.

İletişim sürecinin işleyişi

1. Tek yönlü iletişim: Bir kaynaktan bir alıcıya veya bir kaynaktan çok alıcıya iletmede kaynak ile alıcı karşılıklı hiçbir ilişkiye girmediği iletişimdir. Kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde veya çalışanlara bir konuda bilgi verildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir ve bu ters yönde de olabilir. Tek yönlü iletişim işletmelerde yaygın şekilde kullanılır.

2. Çift yönlü iletişim: Karşılıklı iletişim olarak göndericinin mesajına alıcıdan geri bildirim aldığı iletişim şeklidir. Gönderici ile alıcının rolleri değişebilmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir. Elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu belirlemek ve sapmalar varsa bunları gidererek iletiyi hedefine ulaştırmaktır. “Ne kadar bilirsen bil; söylediklerin karşındakinin anladığı kadardır.” Mevlâna Celaleddin-i Rumi

Tek yönlü ve çift yönlü iletişimin karşılaştırılması:

1. Tek yönlü iletişim daha hızlı, çift yönlü iletişim nispeten yavaştır.
2. Çift yönlü iletişimde daha doğru iletişim kurulabilir, tek yönlü iletişimde bu zayıftır.
3. Çift yönlü iletişimde hedef, güven duygusu içindedir, tek yönlüde bu bilinemez.
4. Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime göre güdültü ve diğer dış faktörlerin etkisi altındadır.
5. Çift yönlü iletişim daha demokratik bir iletişim şekli iken tek yönlü iletişimde bu yoktur.

İnsanlar birbirleriyle anlaşmak için kullandıkları yollar farklı ve yeni teknolojilerin getirdiği yeni iletişim türleri de mevcuttur. Gelişen teknoloji ve yepyeni iş imkânları kolay ve pratik şekilde geniş alanda iletişim kurabilmek için yeni araçlar geliştiriyor.

İletişim türleri:

1. Sözlü iletişim: İlgili mesajın ses eya konuşma yolu üzerinden karşı kişiye aktarımıdır. Televizyon, radyo ve röportaj ile sohbet sözlü iletişimdir. Çift yönlü şekilde sözlü iletişim gerçekleşiyorsa anında cevap alınması beklenir.

2. Sözsüz iletişim: İnsanın sözcük kullanmadan çevresi ve birbirlerini anlama sürecidir. Kelime ile ifade edilemediğinde sözsüz iletişim önemli olur. Jest ve mimik, yüz buruşturma, gözü başka yere çevirme beden dili ile karşıya mesaj verilir.

3. Yazılı iletişim: Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türüdür. Mektuplar, tutanaklar, makaleler, raporlar, basın bildirimleri, notlar, gazeteler, broşürler, afiş, ilanlar, bülten ve elektronik ortamda gönderilen yazılı mesajlardır.

4. Görsel iletişim: Yazılı ve sözlü iletişimden farklı olarak görsel materyalleri ve web sitelerinde kullanılan bannerlar (reklam bandı), tanıtım afişleri ve marka logoları gibi nesnelerin kullanılması yoluyla yapılan iletişim türüdür.

İletişimin etkinliğinde kişisel, kişiler, gruplar veya kurumsal iletişimde dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.

İletişim şekilleri:

1. Kişinin kendisi ile iletişimi: Kişinin kendi başına hayatının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimdir. Kişi kendisi ile iletişim yapma sürecinde düşünür; kendisiyle ve başkalarıyla konuşur.

2. Kişiler arası iletişim: Bir ilişki içinde gerçekleşen ve kişileri etkileyen, uygun mesaj ve içerikleri oluşturup aktarma ve yorumlanmasını içeren psikolojik bilgi alış verişidir.

3. Grup iletişimi: İki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri iletişim şeklidir. Kurum içi iletişim grup halinde iletişimi gerektirir. Grup üyeleri arasında uyumu sağlayacak iletişimdir.

4. Kitle iletişim: Kitle iletişim araçları kullanılarak geniş izleyici kitlesini bilgilendirmek, eğlendirmek, ikna etmek için mesajların tek yönlü olarak gönderimidir. **Kitle;** toplumsal bakımdan farksız, heterojen, birbirleriyle bağlantısız, sınıf, cinsiyet, din, dil ve ırk bakımından farklı, geniş bir nüfustur. Kitleyi çeşitli yollardan etkilemek için istenen değişimi oluşturmak ve bunu sürekli kılmak üzere basın, radyo, televizyon, sinema, forumlar ve sosyal ağlar gibi kitle iletişim araçları kullanılır.

Kitle iletişim diğer iletişim türlerinden farkları:

1. İletiyi gönderen kaynak çoğunlukla kurumdur.
2. İletinin niteliği ve niceliği kişisel değildir.
3. İleti düzenlidir, belirli bir sırada gerçekleşir.
4. Verilen mesajlar herkese açıktır, sınırlama yoktur.
5. Mesaj tek yönlüdür, kanal yapısı karmaşık, kanal sayısı ise çoktur.

5. Kurumsal iletişim: Bir kuruluşun hedeflerine ulaşması, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar alma ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumlarda sosyal ilişkileri düzenlemede, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arası karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda karşılıklı bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının

seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilir.

İletişim engelleri alıcı ve kaynak arasındaki farklılıklardan veya geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden ileri gelir. İletişim sürecinin etkin işlemesine engel; **fiziki ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte engeller vardır.

İletişimi engelleyen faktörler:

1. Kişisel engeller: İletişimde mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inanç, kültür düzeyleri, ortamları, alışkanlık, zevk ve tutkuları ile mesajı kastı çarpıtmak kişisel bir engeldir.

2. Dil faktörü: İletişimin temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları farklı anlam taşır. Gönderici ve alıcı farklı algılayabilir. Bu sebeple farklı ve birden çok anlamlı kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlam ayrıca belirtilmelidir.

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

4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar: Taraflar birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamada seçicilik, bazı mesajları bilerek veya bilmeyerek algılanmama veya yanlış algılamayla ilgilidir.

5. İfade netliğinin olmayışından kaynaklanan zorluklar: Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünmeli, karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Alıcı için anlamsız semboller mesajın etkinliğini azaltır.

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

7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü: Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, süre kısıtlamasıyla karşı karşıya kalındığı mesajını verilmiş olunur.

Yeni iletişim teknolojileri sürekli gelişimi kişileri, devletleri ve iletişimi, değiştirip elektrikleştirmektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran ve birçok açıdan dönüştürüp değiştiren mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapar zekâ, robot ve sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişmeler, daha önce kas gücü ve yoğun emek ile yapılan işlerin yerini almaya başlamıştır.

Teknolojinin temel özellikleri; teknoloji, gelecek yönelimlidir, insan potansiyelini genişletecek eylemleri kapsar, toplum ve kültürde gelişir ve her ikisinden etkilenir, her ikisini de etkiler, insan ihtiyaç ve isteklerine cevap verir, teknolojiyi insan geliştirir ve kullanır, sistemlerin ve teknik araçların kullanımı ile uygulanır. İletişimdeki gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, enformasyon ve bilgi akışını büyütmede, toplum hayatının sosyal ve kültürel boyutunu da yeniden yapılandırmaktadır.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın günümüze kadar geliştirdiği kültürü teslim alarak **teknopoliye** dönüşmektedir. **Teknopoli;** teknolojinin kutsallaştırılması; teknolojiye bir şahsı manevi kazandırıp bütün bir insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen bir güç olmaktadır. Modern hayatın teknoloji ve internete çok daha fazla bağımlı hale gelmesiyle bu alanın güvenlik açıklarına jeomanyetik fırtınalar (güneş fırtınası) ve akımlar büyük tehlike oluşturmaktadır.

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

Kurumsal iletişim araçları:

1. Yazılı iletişim araçları: Mesajın kalıcı olması, bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak için mektup, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

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

3. Görsel iletişim araçları: İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim.

4. Sözsüz iletişim araçları: Vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler, temas, rozet ve takı gibi mesaj araçları.

5. Elektronik posta: İşletme içi ve dışı çevre ile iletişimde bülten, gazete ve elektronik posta kullanımınıdır.

Kurumsal iletişim kanalları ikiye ayrılır. **Formel iletişim kanalı;** kurum hiyerarşisinde, üst basamakla alt basamaklar arası emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalı olarak dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük şekildedir. **Enformel iletişim kanalı ise** tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, formel yapının eksikliğiyle, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların olduğu iletişim sistemidir ve merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

Kurumsal iletişim kanalları:

I. Formel (biçimsel-resmî) iletişim kanalları:

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

a. Aşağıya doğru dikey iletişim; işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri kurumun hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri bilgilendirme ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu yol ile kurumun çeşitli kademelerindeki karar vericinin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Organizasyon içi yayın, el kitapçıkları, duyuru ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, konferans ve seminerler gibi iletişim araçları kullanılır.

b. Yukarıya doğru dikey iletişim; personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir. Çalışanların kurumun üst yönetime, onları bilgilendirmek ve etkilemek için bilgi aktarmaları söz konusudur. Yukarıya doğru iletişim araçları; yazılı ve sözlü iletişim aracı olarak ikiye ayrılır.

2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurnada kullanılan yatay kanallar

benzer konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar.

3. Çapraz (Diyagonal) İletişim: Kurumun farklı düzey ve konumdaki bölümlerdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan çalışanlar arasında hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimidir. Farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlama ve yardımlaşmaları kolaylaştırır. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve kurum yapısını sarsıcı olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi hallerde iletilen bilgi niteliğine göre bu kanal kullanılır.

4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevrede yer alan kurum, varlığını hedeflere uygun yürütebilmesi için yeni şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurma zorunluluğu kurum dışı ilişkileri bir düzen içinde geliştirir. Dışa dönük kanallar yardımı ile toplumun çeşitli kesimleriyle bilgi alışverişi gerçekleşir ve toplumla bütünleşmesiyle iyi ilişkilerin devamına imkân verilir.

II. Enformel (biçimsel-resmî olmayan) iletişim kanalları:

1. Merkezi Model: Otorite ve karar inisiyatifinin en üst yöneticide toplanan ve geleneksel organizasyon felsefesinde görülen bir modeldir. Bütün üyelerin merkezdeki yetkili ile bilgi alışverişi sağlanırken, kendi aralarında bir iletişim yoktur. Modelin merkezleşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek, iletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksektir.



Şekil 5-1: Enformel iletişim modelleri

2. Y Modeli: Daha az sayıda iletişim kanalına sahiptir ve merkezleşme derecesi yüksek iletişim modelidir. Liderlik tatmini, merkezleşme derecesi, hızı çok yüksek, kişisel tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatminiyle iletişim kanal sayısı düşüktür.

3. Zincir Modeli: İletişimin üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiği bu modelde, grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, fertler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliği tehlikeye düşmektedir. Bu modelde; merkezleşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve ferdi tatminler, hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

4. Daire Modeli: İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur: Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesi az, iletişim kanal ve grup tatmini orta, liderlik tatmini, hız ile doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

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

Pandemi sürecinde kişiler arası iletişimde yabancılaşma, ilişkide çatışmaların artması, içe kapanma ve kendini soyutlama, mesleki çalışma-okul sorunları gibi etkiler ortaya çıkabiliyor. Bir arada kalmak durumunda olan aile üyelerinin ilişkilerinde “ya güçlenen bağlar veya kopan ilişkiler” ortaya çıkıyor. Dijitalleşmeyle birlikte kişilerin ilgi ve bilgileri değişime uğrayarak kurulan ilişki ve iletişim şekli yeni bir boyut kazanıyor; sosyal medya zeminleri, bir gruba ait olma ve duygu ve düşüncelerini paylaşma ihtiyacını tamamlamada daha uygulanabilir bir platform olarak görüldüğünden kişiler arası ortak bir paylaşım alanı oluşmuştur.

Teknolojiye uyumlu iletişimi dijitale taşınmasıyla mesafeler kısalmış, ilişkiler daha tatmin edici hale geldiği de görülmektedir.

5.3.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik

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

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

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

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

Liderin temel özellikleri:

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

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

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

Liderlik sürecinin temel şartları:

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

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

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

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

Yönetici ve lider arasındaki temel farklar:

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

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

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

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

Liderlik tarzları:

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

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

3. Serbestiyetçi lider: Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara hedef gösterir, kendi kabiliyetleriyle bunun gerçekleşmesinde tamamen serbest bırakır. Yönetici, liderlik vasıflarıyla belirlediği yeni hedeflerle başarı gösterebilir.

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

5.3.5. Yöneltilme İşlevinde Motivasyon

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

Kişi çevresinde olan her olaya tepki verir ve bu davranışı kişinin varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılaşmak zorunda oldukları ihtiyaçlarının neler olduğunu incelerler. Bu ihtiyaçları tanımlamak ve sınıflamak, kişinin o ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranış incelenerek yapılır. Değişik nedenlerle amacına ulaşamayan kişi ulaşamadığı hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Belirlediği hedefe ulaşamadığında

kendisini engellenmiş hisseder ve farklı tepkiler verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreç olan motivasyon çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınır. Motivasyon kavramı İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını ve bunun için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyacın tatmini için kişiyi bir hedefe yönlendirerek, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. **Motive (güdü);** davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma göre verdiği tepkidir.

Yöneticiler, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir. Kurumda, ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafaya, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri, potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarına olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetime entegre ederek kurum geneline uygulamadır. Yöneticiler, kişisel ve kurumsal performansı artırarak etkin sonuçlar için motivasyon uzmanlarından faydalanırlar. **Personelin motivasyonu;** çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlamaktır. Bu noktada, rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama, arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

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

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motiveler: Biyolojik temelli öğrenilmemiş açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğu, yeniden dengeyi sağlamak için kişi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esaslı işler.

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

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

Motivasyon teorileri:

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

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

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

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

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

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

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın sebebi; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur.

Duygu düşünceye, düşünce de davranışa dönüşür, davranış karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Bu etki sonucu da tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar. İnsan davranışlarının karışıklığı, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmeyi zorlaştırır. "Marifet, iltifata tabidir" gibi duygusuna hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını sağlar.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de organizasyon hedefini gerçekleştirmeye katkı sağlar. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini motive edip harekete geçirebilir. En önemli sevk / isteklendirme (motivasyon) unsurlarından birisi kişinin kendisini bir aileye, gruba ait hissetmesidir.

Kurumsal motivasyon aracılığı ile yöneticiler çalışanları farklı yöntemlerle motive ederek iş başarısını artırabilir. Bu noktada pek çok yöntem bulunmaktadır. Burada önemli olanlar üzerinde durulacaktır.

Kurumsal motivasyon yöntemleri:

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

2. Moral değerleri geliştirmek: Toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır. Aktarımı ilk ailede başlayan değerlerin oluşumunda, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplum etkilidir. Kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitim değer anlayışını etkiler. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Çalışanların iş bıkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini çözmek için teknikler geliştirilir. **Tükenmişlik;** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin bitişi, duyarsızlaşma, başarı azalması, sürekli veya tekrarlanan duygusal baskıyla ortaya çıkan bir durum. **Tükenmişlik sendromu;** yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmasıdır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendirir.

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yönlendirme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir, ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üstlenir.

4. Öz güven geliştirmek: Öz güven; kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapabilmesidir. Öz güven sahibi kişiyi başkaları yönlendiremez. Abartılı, aşırı öz güven, insanın kendi haddini aşması olan **öz güven patlaması** ve kendinden şüphe duyma, pasiflik, yalnızlık, güvensizlik, aşağılık duygusu olan **öz güven eksikliği** mutsuz eder, kişiye zarar verir.

5. Öfke kontrolü: Öfke; istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. “Öfkene esir olma” ve “öfke ile kalkan, zararlar oturur”. Öfke, kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. **Öfke kontrolünde amaç;** öfkeyi saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade becerisi kazanmaktır. **Öfkenin kaynağı;** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık (5) itilmişlik. **Öfkeyi kontrol yolları;** (1) öfke anında derin nefes al, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklan, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışarı vur, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktar, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar ver, (6) hoşgörülü ve affedici ol, (7) iletişimi geliştirerek eleştiriye açık ol.

6. Psikolojik dayanıklılığı geliştirmek: İnsanın özel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş ederek oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motivasyon becerisi geliştirerek verimliliğini artırır. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi sorunlar psikolojik zayıflığa sebep olabilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde getirdiği yerel veya global ölçekte tehlike ve kaosları aşmak dayanıklılık eğitimiyle olur. **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri;** (1) ataletle baş edebilmeyi geliştirmek, (2) engeller karşısında sabır ve tahammül, (3) zorluklar karşısında sakin ve makul davranmak, (4) zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirmek, (5) zorluk ve engellerden ders çıkarmak, (6) duygusal zekâyı yükseltmek, (7) değişimi kabullenip uyum sağlamak, (8) olumlu düşünce ve iletişimi geliştirmektir.

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

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

(Part-Time), kısa süreli ve uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemi gelişmektedir.

9. Kısmi süreli ve esnek çalışma: Kısmi süreli çalışma; normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli, mevsimlik ve geçici çalışmadan ayırır. Çalışmayı özendirir **esnek çalışma** ise işin niteliği ve yapısına göre çalışma zamanı, çalışma yerlerini kullanımda iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartlarında çalışma hayatını düzenlemeye yönelik standart dışı, alternatif çalışma şeklidir. Günlük esnek çalışma saatleri 8 saatlik süreye uyarak başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir. Bu modelin yaygınlaşması istihdama katkı sağlar.

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

5.4. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri

Bilimsel ve teknolojik gelişimin getirdiği yenilikler işletme çalışanlarını beyaz ve mavi yakalı ayrımını geride bırakmıştır. Modern organizasyonlar bilgiyi üretir veya ulaştır ve bu bilgiyi kullanarak mal veya hizmet üretirler. Böylece artık çalışanlarda bilgi işçileridir ve ayırım yapmaya gerek kalmamıştır.

5.4.1. Organizasyonlarda Astarla İlişkiler

Modern yönetim anlayışında astların fikir ve düşünceleri alınmadan yapılan işlerin başarı oranı düşüktür.

Yöneticiler işletmelerde liderlik vasıflarını göstererek, çalışanlar için yeni ufuklar ve hedefler ortaya koyarak onları motive eder. Onların yönetim konusunda fikirlerini alarak işe bağlılıklarını sağlar. Yönetici olgun, alçak gönüllü, hoşgörülü, adil, objektif, affedici ve sevimli olmalı, kırgınlık, çalışanlarla didişme, hoşgörüsüzlük, subjektif ve hissi davranışlar sergilememelidir.

Yöneticilerden kaynaklanan adaletsizlik, eşitsizlik ve mobbing gibi uygulamalar astlarda ümitsizlik oluşturabilmekte, bu durum da verimsizliğe sebep olmaktadır.

Astarla ilişkilerde üstlerin görevleri:

1. Astın Psikolojik Durumunu Anlamak: Yönetimde ve insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, insanlarla olumlu diyalog kurup iyi bir iletişimle anlaşma, uzlaşma, iyi geçinmeyi bilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için insanların zihni, duyu ve davranışa ait genel özellikleri ve çelişkilerini bilmek gerekir. Her insan çeşitli özellik ve tecrübeye sahip ve bunlarla vardır. Burada önemli olan kişinin bu farklılığı, anlayışı, niteliği kendi, şahsında dengeli ve uyumlu olarak bütünleştirebilmelidir. İnsanların farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı, duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır. Bundan dolayı bütün insanlara aynı şekilde davranmak mümkün ve doğru değildir. İnsanlar arasındaki farklı özellikler sebebiyledir ki, toplum ve iş hayatında insanlar arasında sorunlar, çatışmalar ve kavgalar olur. İnsanlar arası anlaşmazlık ve çatışmaları en aza indirmek, çözmek onlarla iyi ilişki kurmaya bağlıdır. Başarılı ilişki kurup insanlar üzerinde etkili olabilmek için onların psiko-sosyal yapı ve özelliklerini bilip ona göre hareket etmek gerekir. İnsanlar sevilme, övülmek ve takdirden hoşlanırlar; eleştiri, tenkit ve şikâyet edilmekten hoşlanmazlar ve dolayısıyla herkes kendisini haklı, önemli ve üstün görür.

Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri:

1. Değiştiremeyeceği durumları olduğu gibi kabul eder, hayıflanmaz ve bundan sonra ne yapabileceğine yoğunlaşır.
2. İnsanlara yakın, çevreye açık, mutlu ve emniyette hissederler, başkalarından gelebilecek tehditlerden korkmazlar.
3. Durumu çok iyi muhakeme eder, değerlendirir, bir sorun doğduğunda çabuk ve pratik çözüm bulurlar.
4. Üretken ve hayattan zevk alırlar, normal bir işgününün bile her saniyesine pozitif yaklaşır ondan zevk alırlar.
5. Kendilerine güvenirlere, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.
5. Herkesten bir şeyler öğrenmeye isteklidirler ve başkalarının anlamadıkları için sormaktan korktukları soruları sorabilirler.
6. İdeal insan başarı kadar başarısızlıktan da öğrenebilecekleri şeylerin var olduğunu bilir ve başkalarının tavsiyelerine açıktır.

Kültürümüzde yeteneklerimiz hakkında mütevazı davranma eğilimi vardır. "Fazla mütevazı olma, öyle sanırlar" sözünün de bir gerçek payı var. Yeteneklerimizi olduğundan az göstermekle bazen başarabilme ümitlerimizi de olduğundan daha az değerlendiriyor olabiliriz. Burada ölçü, ifrat ve tefritten uzak vasatı yakalamaktır. İşte, yönetici, çalışan astların psikolojilerini yakından izleyerek onlara güvenme, yetiştirme, bilgili ve becerili kılıp yetki ve sorumluluk vermeyi bilmelidir.

2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklimi ve Kültürü Oluşturmak: Organizasyonlarda üst yönetimin sağladığı güven ortamında çalışan insanlar faaliyetlerinde verimli ve başarılı olurlar. Kurumda faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir. Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. **Organizasyon iklimi;** bir kurumu diğerlerinden ayırır çalışanların davranışlarını belirleyerek ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişi ve çevre özellikleriyle kurumdaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise kurum içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içi ve çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlardır. İşletme sahibi, düşünce kültür ve idealini işletme iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar. Yönetici, uygun bir kurum iklimi ve temsil yeteneği yüksek kurum kültürü oluşturur.

3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi: Yöneticilerin bilgi alma ve bilgi verme tarzları birbirinden farklı olabilir. Ast ve üst olarak her iki taraf yöneticinin işletmelerde verimli çalışabilmeleri için bilgi almaya ihtiyaçları vardır. Astarla işletme ve çalışma konusyla ilgili bilgiler üstleri tarafından çeşitli iletişim araçları ile verilir. Organizasyona ait faaliyetlerde astların bilgilendirilmesi, demokratik ve katılımcı yönetimin temel şartıdır. Yönetim sürecinde çalışan kişilerin başarılı olması

için kurum içi iletişim etkin olmalıdır. Kişilerin organizasyon içindeki rolleri ne olursa olsun iletişim becerilerini iyi bilmeli ve uygulamalıdır. Ast ve üst ilişkilerinde dikkat edilecek hususlardan en önemlisi öncelikle astlar bir insan olarak görülmelidir.

Astlara bilgi vermenin gerekliliği:

1. Astlar öncelikle bir insan olarak görülmelidir.
2. İşlerin etkin yürütülmesinde astlara gerekli ve yeterli ölçüde bilgi verilmelidir.
3. Astlara sınırsız veya yetersiz bilgi vermek her açıdan tehlikelidir.
4. Organizasyon içerisinde iletişim kanalları çoğaltılarak astların liderlik yetenekleri geliştirilmelidir.
5. İletişim kanalları astların kararlara katılmasını sağlar.
6. Astlara bilgi vermek koordinasyonu kolaylaştırır ve iyi bir organizasyon iklimi, ortamı oluşturur.

Astlarla etkili bir iletişim kurabilmek için onların sosyal ve mesleki yaşam felsefesi ile onların önem ve öncelik verdiği konuları bilmek gerekir. Yöneticileri iyi tanımak, onlara etkili mesajlar vermeyi sağlar, çatışmayı ortadan kaldırır ve başarılı olmanın kriterlerini belirler. Mesaj ve tavsiyeler yöneticilerin dinlemesi için en uygun olduğu zamanda verilmelidir.

4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi: Yöneticiler iş hayatında mahiyetinde çalışan insanlara iyi bir örnek, rol model olabilmeleri için birtakım hususiyetlere sahip olmaları ve bunu sürekli geliştirmeleri gerekir.

Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri:

1. Yönetici, hedefi ve ona giden yolları içinde bulunulan durumu analiz ederek belirleyen, maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bunları uygulayan, bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir.
2. Yönetici, hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, ekibi ahenk içinde sürdümeden koordine eden, insanların zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak varmalarını sağlayan kişidir.
3. Yönetici, başarı için; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliklere sahip olmalıdır.
4. Yönetici, ekibinin öğreticisi, eğiticisi, yol göstericisi ve gözeticisi olarak insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren, kibirlenmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, çalışanları hareketleri, davranışları, ses tonu ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir.
5. Yönetici, çevresiyle istişare eden, etrafının fikirlerini mantık ve akıl süzgeçlerinden geçirerek vardığı karar doğrultusunda kendi iradesini yönetilenlere, onların saygı, güvenlik, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğine sahip kişidir.
6. Yönetici, engeller ve sorunlar karşısında soğukkanlılığını kaybetmeyen, sakin, sabırlı, güven veren, belirli bir problemin saplantısına kapılmadan ağaçlar yerine ormana bakabilen kişidir.
7. Yönetici, öğretici, yönlendirici, karar verici, derin ve geniş görüşlü, bilgili iyi insan güç ve enerji kaynağı kişidir.
8. Yönetici, korku yerine güven telkin eden, bildiği kadar nasıl yapılacağını gösteren, emrettiği kadar rica edip ikna eden, otoritesinin yanı sıra iş birliği fikrini kullanan, motive eden kişidir.
9. Yönetici, dikkatli oluşu, açıkgozlülüğü, yumuşaklıkla sertliği, beçilikle hırsızlığı, cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acelecilik ile sabırlı olmayı en iyi şekilde dengeleyebilen kişidir.

Yöneticiler, astlara örnek olmak, emri altında çalışan insanların haklarını da gözetmek ve kollamak durumundadırlar.

Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları:

1. Çalışma hakkına saygı gösterme ve adil ücret ödeme sorumluluğu,
2. Çalışanlara hür şekilde konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
3. İşçilerin demek, sendika kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
4. Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
5. İş yerinde güvenli ve sağlıklı şartlar oluşturma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
6. Çalışanlar arasında ayırimcilik, baskı, mobbing yapmama ve hür tür tacizden sakınma sorumluluğu,
7. Çalışanların yönetime ve kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

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

5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim. Organizasyonların yönetiminde, astların ve diğer çalışanların kendileri veya ilgili oldukları alanlarda karar mekanizmalarına katılma konusu etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir. Çalışanların gerek iş ile gerekse kendisi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması, yönetime katılma diye ifade edilmektedir. **Yönetime katılma şekilleri;** (1) gönüllü katılma, (2) temsili katılma, (3) eşit sayıda katılma, (4) sendikal katılma ve (5) kendi kendine yönetim / öz yönetimidir.

Çalışanların gerek görüldüğünde yönetime katılımının sağlayacağı bazı faydalarla birlikte bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

Yönetime katılmanın faydaları:

1. Çalışan kişileri motive eder.
2. Çalışan kişilerin tavır ve alışkanlıklarını değiştirir.
3. Yönetim yetiştirici olması sebebiyle çalışanları donanımlı hale getirir.
4. Kişisel amaçlarla, organizasyona ait amaçları dengelemeyi sağlar.
5. Astlara söz hakkı vermesinden etkili bir yönetim sistemi kurmayı sağlar.
6. Yönetime katılma çalışan devir hızını azaltır.
7. Organizasyon içi sosyalleşmeyi artırır.

Yönetime katılmanın sakıncaları:

1. Üst makamın ayrıcalığını zayıflatır.
2. Yönetime katılmanın kabulü veya reddi politik ve ekonomik şartlara göre değişebilir.
3. Yönetime katılma bir "komite yönetimi" arz etmesinden sakınca getirebilir.
4. Kişinin kendisi ile ilgili kararlara katılma ve diğerlerine katılmama gibi bir sakınca doğurur.
5. Yönetime katılma sendika hareketlerini zayıflatır.

Yönetime katılmayı çoğu işveren, verimlik ve mülkiyet hakkı bakımında sakıncalı bulmaktadır.

5.4.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler

Yöneticinin astlarla ilişkisinin iyi olduğu kadar, personeline üstlerle ilişkisinin iyi olması gerekir.

İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanma yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yan yana ve verimli olmalarını sağlamadır. İnsanların konumu ne olursa olsun başkaları tarafından takdir edilmek ister ve bu her insanda bir ihtiyaç olarak belirir. Üstüyle çatışan bir personelin işinde verimli olması çık zordur. İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar, çatışmalar çıkar ve organizasyonlardan ayrılanlar çoğalır. Bu sebeple yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmesi gerekir.

Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri:

1. Yöneticinin iş felsefesini öğrenmek,
2. Sosyal ilişkileri geliştirmek,
3. İş ile ilgili zorluklara sabretmek ve işte sadakat göstermek,
5. Gereksiz diyaloglardan kaçınmaktır.

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürmede değişik metotları kullanıldığı görülür.

Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri:

1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar: İnsanlar üzerine yapılan baskılar onların düşünce, fikir ve hareket şekillerini değiştirerek, bir etki yapar. **Baskı;** bir insana veya bir gruba, belirli bir hareketi yaptırmak üzere zorlayıcı tedbirler alınmasıdır. Üstlerin astlar üzerinde onların çalışması ve organizasyona ait amaçlara ulaşmak için belirli hareketleri yaptırmaya yönelik alınan tedbirler baskıyı oluşturur. **Baskı fiilinin temel araçları;** (1) ücret vermeme, (2) prim kesme, (3) ikramiye vermeme, (4) terfi durdurma, (5) rütbe tenzili ve (6) işten çıkarmadır. Korku, insanın birçok yeteneklerinin körelerek gerilemesine sebep olur. Astlar üzerinde oluşturulan korku başlangıçta itaati sağlayarak bir çalışma gücü ve bir çözüm getirebilir. Fakat ilerleyen süreçte bu etkinin kalmadığı ve korkuyu doğuran sebebin ortadan kalktığını gördüğünde karşı isyankâr bir tavır takınır. Çalışanların yaşayacağı sürekli korku, kaygı ve gerilim onları moralsiz, tatminsiz ve bezgin hale getirir. Bu ruhi ve bedeni bozulmalara yol açarak tükenmişlik sendromuna iter. Buna maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirecek ve iş doyumuzluğu yaşayabilir. İş hayatı insan hayatının bütünü içerisinde bir parçadır. İş hayatında yaşadığı sevinç, endişe veya kaygı halleri onun diğer hayat alanlarını olumlu veya olumsuz etkiler. Çalışanların iş tatmini ve iş doyumunu sağlığını olumlu etkilerken iş tatminsizliği sağlığını olumsuz yönde etkiler. Çalışanlar üstlerine bağlı ve başarılı bir ast olduğunu yöneticilerine hissettirmeleri yöneticilerin güvenini artırır ve gereksiz kaygı ve korkuları azaltır. Astlar, yöneticilerinden sürekli yakınarak çevrede onunla ilgili sözler söylememeli, birdenbire yükselme hevesine kapılmamalı ve böyle bir izlenim bırakmamalıdır.

Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları:

1. Sevilen, sayılan ve başarılı kişilerle yakın iletişim kurulmalı ancak diğerleriyle de kötü olunmamalıdır.
2. Ödüllendirilen iş arkadaşlarının başarılarından haz ve mutluluk duyulmalı ve bu duygular belirtilmelidir.
3. Başkalarının başarıları kıskançlığa sebep olmamalıdır.
4. İnsanların iyi ve kötü günlerinde yanında olan dostları hiçbir zaman unutulmaz.
5. Nezaket, kibarlık, tevazu her kapıyı açar ve herkesin hoşuna gider.
6. İş hayatında kişiyi diğer çalışanlardan ayıran bazı özellikleri olmalı, bu özellikler, vasıfları diğerleri fark eder ve anılır.
7. Kanunî ve yönetime dair hak ve sorumluluklar çok iyi bilinmelidir.
8. İyi bir hayat şekli iş ortamında ve çevrede etkili iletişim kurulmasını ve saygınlığı artırır.

Çalışanlar işini sevmeli ve coşku ile yapmalıdır. Sevgi ve coşku en kötü sistemleri bile başarıyla çalıştırır. Nefret ve karamsarlık en iyi sistemleri bile çalışmaz hale getirir.

2. Üstlerde Güç ve Yetki: Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayrımı zorlaşmış ve karıştırlı hale gelmiştir. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile kişiye özgü olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü bir durumdur. Yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilgilenmeli ve astlar üzerinde bunu dengeli kullanmalıdırlar. **Çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler;** (1) daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkiler kurmak, (2) benimse ve parçala, (3) böl ve yönet, (4) gizli ve önemli bilginin manipülasyonu, (5) çabuk ve önemli bir sonuç göstermek, (6) başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek, (7) tarafsız kalma, kademe kademe ve sonuç olarak ilerleme, (8) durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu ve (9) tavsiyeleri dikkatli ve tedbirli olarak değerlendirme olarak sıralanır. Yöneticiler bazen kendilerini güçsüz hissedersen bu yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

5.4.3. Organizasyon Kurallarına Uymak

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumlardır. Kurallar herkesin uyması gereken konuları belirlemesiyle

toplum hayatını kolaylaştırır, kargaşayı ortadan kaldırır.

Organizasyonlar toplum içerisinde faaliyet yürüterek toplum üyelerinin farklı alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken kendi içerisinde etkin ve verimli olabilmek için birtakım kurallar belirleyerek bunlara çalışanların uymasını bekler.

Organizasyon kurallarına uymak, iş yerinde çalışanların organizasyon tarafından belirlenen amaç ve kurallara uyması ve onun gereğini yapması olarak ifade edilir.

5.4.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırmak

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmada üst yönetime önemli görevler düşmektedir.

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmak; organizasyon içerisinde, çalışanların başarılı olmaları ve organizasyonunda başarıya ulaşması için fayda sağlayacak alışkanlıkların kişilere kabul ettirilerek uygulamalarını sağlamaktır. Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde ahlaki, zihni ve psikolojik bir süreç bulunmaktadır. Bu süreçte, yöneticilerin çalışanlara iyi alışkanlığı özendirerek nedenleri ortaya koyması gerekir.

Çalışanlara iyi alışkanlık kazandırma nedenleri:

1. Beklenen davranışların nedenlerinin açıklanması.
2. Kural ve davranışların uygulanabilir olması.
3. Uygulanan kuralların herkes için geçerli ve organizasyonun genel politikasına uygun olması gerekir.
4. Çalışanın elde edeceği kazançların açıklanması gerekir.
5. İstisnalar koymaktan kaçınılması gerekir.

Belirlenmiş iyi kurallar ve bunları çalışanlara kazandırmak işletmelerde verimliliği artırır, iş hayatını daha kolay hale getirir. Kurum çalışanlarına iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde kötü alışkanlıklarla mücadele vardır. İnsanların yanlış davranışları düzeltilmediği ve tekrarlandığı süre içinde yerleşerek kötü alışkanlık olarak ortaya çıkar. Yönetici, işletmede çalışanların yanlış davranışları ile mücadele ederek bunlardan uzaklaştırıp yerine iyi alışkanlıkları kazandırmaya çalışmalıdır.

Disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek iyi alışkanlıkları kazandırmaktan çok daha fazla meşgul eden bir iştir. İnsanlar hayatları boyunca belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bunların bir kısmı iyi alışkanlık olurken bir kısmı da istenmeyen, düzen ve disiplini bozan kötü alışkanlıklar olabilir. Yönetici, kurumda çalışma iklimini olumsuz etkileyen ve disiplini bozan bu kötü alışkanlıklar ile mücadele ederek onun yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

5.5. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline gelir. İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir. Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır. İşletmelerde disiplinin temel amacı çalışanın işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır.

Disiplin; çalışanların organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen, düzelter ve bir düzen kurma faaliyetidir. Disiplin, cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza ile sınırlı değil, soruna, çalışana ve duruma göre farklılık gösterir. Disiplin, toplum ve iş hayatında kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi, adaletin sağlanması için gerekli bir unsurdur.

Davranışın alışkanlık haline getirilmesi, alışkanlığını terk etmesine göre nispeten daha kolay olabilmektedir. Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Alışkanlığın bir üst noktası reflektir. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyidir. İstenmeyen reflekslere “**tık**” denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

Çalışanlar işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplinle karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık çalışanın yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.

Disiplinin işlevleri:

1. Yönetilen-yönetici arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını kurmayı sağlar.
2. Disiplin, davranışı düzeltmeye dönük olarak çalışanların davranışlarını iyiye doğru yöneltir.
3. Disiplin, çalışanlardan hangi davranışların beklendiğini gösterir.
4. Yanlış disiplin uygulamaları moral bozukluğu, kutuplaşma, çatışma ve kızgınlığa sebep olur.
5. Disiplin, organizasyonun her kademesinde sağlıklı bir iklim oluşturur.

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

İşletmelerde disiplinin sağlanmasında aşamalı bir disiplin modeli uygulanması yerleştirmek gerekir.

Aşamalı disiplin süreci; (1) sözlü ikaz, (2) tavsiyelerde bulunma, (3) yazılı uyarı, (4) dinleme, (5) bekleme, (6) işten çıkarma ve (7) nihai görüşme ile çalışana niçin işten çıkarıldığı açıklanır.

İşletmenin başarılı olabilmesi, üyelerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket şekilleri çok önceden belirlenmiş tasarı ve politikalara uygun olmasına bağlıdır. Kurumların geliştirilmesi, ilerlemelerin sağlanması ancak iş yerinde düzenli davranış kalıplarını ortaya çıkaracak temel ilkelerin geliştirilmesi ile mümkündür.

5.6. Organizasyonlarda Cezalandırma

Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılması olmalıdır. Disiplin, bir düzen ve sabır işi olarak, cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır. **Ceza**; uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü,

sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırımdır. Cezalar sonuçları itibariyle pozitif ve negatif ceza olarak ikiye ayrılarak incelenir:

1. Pozitif ceza; ceza olarak fiziki veya psikolojik açıdan acı veren olay ve durumların kullanılması olarak ifade edilir. Kişileri sözlü eleştiri, pozitif cezaya bir örnektir.

2. Negatif ceza; istenilmeyen uygunsuz davranışın meydana gelmesi sonucunda yaptırımını olan, ceza alanı üzen ve onun bazı davranışlarını kısıtlayan ceza şeklidir. Kişiye önceden verilen bir ödül veya sorumluluğun geri alınması negatif cezaya örnektir.

Ceza vermede asıl maksat, verilen ceza ile bir sonucun alınmasıdır.

Cezalandırmada etkili olan faktörler:

1. Cezanın şiddeti,
2. Cezanın tutarlılığı,
3. Cezanın ertelenmemesidir.

Ceza vermek, yönetim faaliyetlerinde hemen başvurulması gereken bir metot değil, gerekli bilgilendirme, eğitim ve öğretim süreçleri tamamlandıktan sonra en son düşünülen bir tedbir olmalıdır.

Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar:

1. Acı sonunda sinir hali.
2. Cezalandıran kişiden uzak durma.
3. Ceza ile istenilmeyen davranış arasındaki bağın anlaşılabilmesi.

Cezanın toplum içerisinde algılanış şekline göre, kişinin kendisine olan saygısını ve çevresinin o kişiye vermiş olduğu değer ve saygıyı azaltıcı bir durum arz eder. Böyle ceza alan bir kişi kendine ve topluma olan saygısını kaybeder. Verilen cezalar insan zihninden, hafızasından uzun süre silinmeyen sonuçlar bırakır, çalışanların moral ve motivasyon düzeyini düşürücü etkiler yapar. Bu nedenlerden dolayı ceza disiplini sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzi ve istisnai olmalıdır.

İstikrarlı disiplin; kurumda ceza verme uygulamaları olan ihtar, para cezası, yetki ve sorumluluk azaltmak disiplini sağlamada faydalı bir araç ve arzu edilir yöntem olmadığı fikrini esas alır.

Disiplin, yanlış olan hareketleri tenkit ve cezalandırma değil; doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme ve savunmadır. Cezalandırmak bir politika olmadığı gibi çalışanların yanlış davranışlarına göz yummak da bir tolerans politikası değildir.

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yöneltilme nedir, etkin bir yöneltilme sistemi kurmanın şartları nelerdir?
2. Yöneltilme işlevinin temel ilkeleri ve temel unsurları nelerdir?
3. Yetki ve güç nedir, kaynakları nelerdir?
4. İletişim nedir, iletişimin işlevleri nelerdir?
5. Etkili iletişim için gerekli beceriler ve iletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
6. İletişimi engelleyen faktörler nelerdir? Kitlesele ve kurumsal iletişim nedir?
7. Formel iletişim kanalları ve enformel iletişim kanalları nelerdir?
8. Lider ve liderlik nedir? Yönetici ve lider arasındaki temel farklar nelerdir?
9. Kurumsal motivasyon yöntemleri nelerdir ve çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?
10. Duygu yönetimi, tükenmişlik sendromu ve mesleki deformasyon nedir?
11. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
12. Yönetime katılma nedir? Yönetime katılmanın faydaları ve sakıncaları nelerdir?
13. Baskı nedir ve baskı fiilinin temel araçları nelerdir?
14. Organizasyonda disiplin nedir ve disiplinin işlevleri nelerdir?
15. Organizasyonda ceza nedir ve cezalandırmada etkili olan faktörler nelerdir?

6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL

Yönetim işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş tanedir.

6.1. Koordinasyon İşlevi

Uyumlaştırma ve eşgüdüm diye de ifade edilen koordinasyon bir iş birliği sistemi ve mekanizması olarak yönetimin dördüncü işlevi, ayrılmaz parçası olup diğer yönetim işlevlerinin yürütülmesi için gerekli bir faktördür. **Koordinasyon işlevi;** organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirip zaman açısından uyumlu kılıp hedefe varmaya yönelik işlerin birbiri ardı sıra gelip birbirini tamamlaması için hedefler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlayan yönetim işlevidir.

Koordinasyon; ortak bir hedefe ulaşmak için bir kurumda çalışmayı kolaylaştıran, işin etkili şekilde yapılmasını sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra gelip, birbiriyle bütünleşmelerini sağlayacak şekilde en uygun zaman, personel ve en az maliyetle gerçekleştirecek bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Üretim faktörlerinin iş birliği içinde bulunması gereken işletme uyumlaştırma / koordinasyon aracı olarak başarı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar.

Koordinasyonun etkinliği için; iyi ve sade bir organizasyon yapısı kurma, plan ve programları uyumlaştırma, iyi bir iletişim düzeni kurma, iş birliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonu teşvik gibi temel noktalar dikkate alınmalıdır.

Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Organizasyonun değişik bölüm yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberi olması koordinasyon açısından önemlidir. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirine rakip durumuna düşebilir.

6.1.1. Koordinasyon İlkeleri

Koordinasyon işlevinin düzgün ve etkin yürütülebilmesi için bazı teknik ve ilkelere uyulması gerekir. Bunlar:

1. İyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması: Organizasyon çalışmaları yürütülürken koordinasyon ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bölüm ve çabaların imkânlar dâhilinde aynı bölümde toplanmaları organize etmede karışıklığı önleyip sade bir organizasyon yapısı kurulmasını sağlayacağı gibi bu sadelik koordinasyon çalışmalarını da kolay ve karışıklığa meydan vermeyecek şekilde yürütülmesini sağlar. Sade bir organizasyon yapısı, yöneticiye iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra veya aynı zamanda yapılmasını kolayca yürütme, kontrol etme imkânı verir.

2. Sorumlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlanması: Yönetim faaliyetlerinde yöneticiler ve yönetilenler işlerin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan problemleri açmak için yüz yüze görüşmelerinin sağlanması gerekir. Yönetim kademesindeki tüm sorumlu kişiler uygun pozisyonlarda birbirleri ile yüz yüze görüşerek koordinasyon etkinliği sağlanır.

3. Plan ve programların uyumlaştırılması: Plan ve programlar kuruluşların hedefine ulaşmalarında önemli bir yeri olan araçlardır. Kurumun her bir bölümündeki faaliyetlerin diğer bölümlerdeki faaliyetler üzerinde olan etkisi sebebiyle, bu faaliyetlerde yapılan her ayarlama, yeni bir durum ortaya çıkardığından diğer bölümlerdeki faaliyetler de bu yeni duruma uyacak bir ayarlamaya ihtiyaç gösterir. Farklı bölümlerdeki çalışanlar meseleleri yalnız kendi bölümleri açısından değil, bölümler arasındaki etkileri açısından da plan ve program koordinasyonu yoluyla düşünmeye alıştırılmalıdır.

4. İyi bir iletişim düzeninin kurulması: Koordinasyon faaliyetlerinde iletişim düzeni; bir insanın sinir sisteminin çevreden ve organizmadan algıladıklarını karar organı olan beyine ulaştırmaları ve beyinden çıkacak emirleri tekrar organlara ulaştırılması gibi karşılıklı bir görev yürütür. Kuruluşun farklı bölümlerinin merkezle diyalogu iletişim kanalları yoluyla gerçekleşir. Bu manada iletişim, işletmenin muhtelif bölümleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı faaliyetlerin oluşu hakkında bilgi veren ve koordinasyon yapılmasına geniş ölçüde imkân sağlayan temel bir araçtır.

5. Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalı: Yönetim faaliyetlerinde koordinasyon süreklilik gösterir. İşletmenin farklı alt bölümler arasında ortaya çıkan meseleler ancak koordinasyon aracılığı ile fark edilir ve yine çözüm koordinasyon aracılığı ile uygulanır. Bu açıdan koordinasyon bir defaya mahsus yapılan bir çalışma değil, sürekli yapılacak bir faaliyettir.

6. Organizasyonda iş birliği anlayışını kurup geliştirilmeli: İşletmeler birlikte çalışılan mekânlar olarak sosyal bir yapıya sahiptir. Faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi işletmelerde iş birliği anlayışının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Koordinasyon birden fazla bölüm ve kişiyi ilgilendirmesinden dolayı başarısı için bu bölümlerde çalışanlar arasında iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi gerekir.

7. Gönüllü koordinasyonun teşviki: İşletmede çalışan kişilerin kendi amaçlarını organizasyon hedefleriyle uyumlaştırarak kabul etmeleri sonucu ortaya çıkan uyumsuzlukları gönüllü olarak çözmeye çalışmaları mümkündür. Farklı bölümlerde çalışan kişilerin, karşılaştıkları meseleler hakkında bilgilenmeleri ve üst yöneticilerinin uyarıları olmadan kendi aralarında konuşup halletmeleri gönüllü koordinasyonu ifade eder.

6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri

Koordinasyon faaliyeti organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılarak incelenir. Bunlar:

6.1.2.1. Dikey Koordinasyon

Organizasyonun farklı kademelerinde yer alan birimleri, ast-üst ilişkisine dayalı her tür etkileşime dikey koordinasyon denir. Bir pazarlama müdürünün beş yardımcısı varsa, her yardımcının iki şefi varsa müdürle yardımcı ve yardımcıların şefleri arasında dikey koordinasyon vardır.

6.1.2.2. Yatay Koordinasyon

Organizasyon hiyerarşisinin aynı düzeyinde bulunan bölümler arası ve eş düzey yetkilerle çalışan kişiler arası sürdürülen ilişkiler yatay koordinasyonu gösterir. Üstlerle astlar arasında daha ziyade işin yapılması konusunda sağlanan dikey koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır.

Yatay koordinasyonda iki durum söz konusu; ilki, bir üstün liderliğinde biçimsel olmayan gruplar kurarak veya komiteler yoluyla koordinasyon sağlama ve ikincisi, astların kendi aralarında gönüllü olarak sağladıkları koordinasyondur. İki bölüm yetkilisinin bir araya gelerek meseleleri halletmeleri ve çözüm tedbirleri almaya karar vermeleri ile üst basamak yöneticisine gitmeyi gerek kalmayacağı için dikey koordinasyona lüzum olmayacaktır. Çoğu zaman üstün koordinatörlüğüne ihtiyaç duyulması işi yavaşlatır ve bazen de çıkmaza sokabilir.

Yatay koordinasyon aynı bölümde çalışan kişiler ve değişik bölümlerin yöneticileri arasında sağlanabilir.

6.1.2.3. Merkezi Koordinasyon

Koordinasyonun sağlanmasında ihtiyaca bağlı olarak merkezi bir koordinasyon ünitesi de kurulabilir. Merkezi bilgi sistemi veya bilgisayar bürosu veya merkezi bir muhasebe bölümü kurulabilir.

Muhtelif bölümlerdeki görevliler üste müracaat etmeden merkezi koordinasyon birimiyle ilişki kurabilir.

6.1.2.4. Çapraz Koordinasyon

Diagonal koordinasyon olarak da ifade edilen çapraz koordinasyon, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir koordinasyon şeklidir.

Çapraz koordinasyon, farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri, kurumun farklı kademe ve konumdaki birimlerin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri koordinasyon şeklidir. İletişimin sağlayacağı katkı ile kuruluşlarda, farklı birimler birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır.

Proje tipi veya matris organizasyonlarda işin gereği olarak çapraz koordinasyon uygulanır. Burada projeler bazında organize komuta zincirinin yerini farklı projeler için kullanılan özel bölümler alır.

Çapraz iletişim yoluyla çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

6.2. Kontrol İşlevi

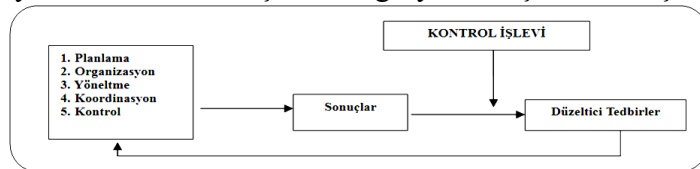
Yönetim süreci planlama ile başlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşamadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları, yönetimin son işlevi olan kontrol (denetim, teftiş) işleviyle belirlenir.

Kontrol işlevi; organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir. **Kontrol;** arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır.

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

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

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile işletmenin kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır. Kontrol işlevinin diğer yönetim işlevleri ile ilişkisi şekilde görülmektedir.



Şekil 6-1: Kontrol İşlevi ile Diğer İşlevler Arası İlişki

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

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

Kontrolün özellikleri:

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

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

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Kontrol sisteminin ilkeleri; (1) stratejik noktaları belirleme, (2) geri bildirim, (3) esnek kontrol, (4) organizasyon yapısının uygunluğu, (5) öz kontrol, (6) doğrudan kontrol ve (7) insan unsuru.

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

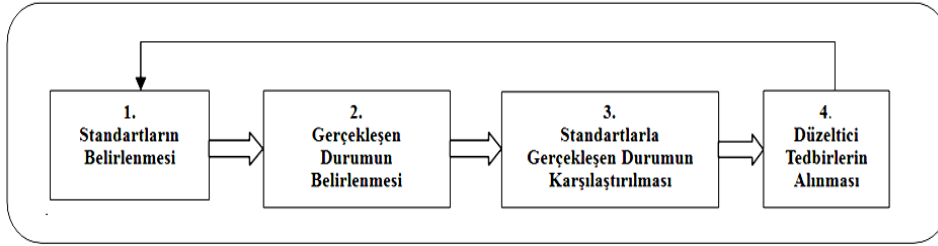
6.2.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı kontrol sonucu anlaşılacağı için kontrol süreci aşamaları tamamlanır. Bunlar:

6.2.1.1. Standartların Belirlenmesi

Kontrol sürecinin birinci safhası amaç, plan ve siyasetler çerçevesinde standartların belirlenmesidir.

Her organizasyon mutlaka amaçlarına ulaşım başarılı olmak ister ve bunun içinde hedeflerine ulaşım ulaşamadığı veya hangi ölçüde başarılı olduğunun tespiti ise bazı ölçülerin varlığı ile mümkündür. Bu başarı ölçüleri anlamındaki kontrol standartları; gerçek sonuçların ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır.



Şekil 6-2: Kontrol Aşamaları

Kurumun üst yönetim tarafından genel amaçlar belirlenir, bölümlerin amaçları ortaya konur ve bu hedefler faaliyet standartlarının belirlenmesine yardımcı olur. Böylece faaliyetlerin hangi kıstaslara uygun olarak yürütülmesi gerektiğini gösteren standartlar belirlenir, bu faaliyetlerden sorumlu olan kişiler, faaliyetlerini hangi standartlara uygun şekilde yerine getireceklerini bilir ve ona uygun hareket eder.

Kontrol edilen faaliyetin neye göre başarılı veya başarısız olduğunu belirlemek için elde kontrol edilen faaliyete ilişkin önceden belirlenmiş bir kontrol standardı bulunmalıdır.

Kontrol standartları:

1. Fiziki standartlar: Para ile ifade edilemeyen ve fiziki özelliğe sahip bulunan bu standartlar üretilen ürün ve emekte kullanılır. Bir birim üretim için harcanan emek saati, birim başına harcanan enerji gibi.

2. Maliyet standartları: Para ölçüleri ile ilgili maliyet standartları ürünlerin üretimi için gerekli olan harcamaları ifade eder. Bir ürünün üretiminde yapılan dolaylı ve dolaysız harcamalar, emeğe ödenen ücretler, birim başına hammadde harcamaları gibi.

3. Sermaye standartları: Kâr-zarar hesabı ve bilanço ile ilgili standartlar olarak; cari varlıkların cari borçlara oranı, sabit yatırımların toplam yatırım içindeki yeri, hisse senedi stoku gibi.

4. Gelir standartları: Bu standartlar para ile ifade edilen değerlerin satışlara uygulanmasıyla oluşur. Belirli bir pazarda nüfus başına satış, ürün başına gelir gibi.

5. Maddi olmayan standartlar: Fiziki veya para anlamında rakamlarla ifade edilemeyen veya fiziki ölçülere dayanmayan; çalışanların performansı, pazarlama elemanının müşteriye göstereceği nezaket gibi belirlenmesi çok zor olan standartlardır.

Sıralanan bu standarda göre kontrol edilen faaliyetin başarılı veya başarısız olduğu belirlenir.

6.2.1.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

Kontrolün ikinci aşamasında, standartların belirlenmesinden sonra gerçekleşen durumun ortaya konması gerekir.

Kontrol faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu tespit edilmese, daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir mukayese etme imkânı olmaz. Kontrolün birinci safhasında standartları yani olması gerekeni veya isteneni belirledikten sonra, ikinci aşamada gerçekleşen durumu yani olanı tespit etmek gerekir. Böylece olması gereken ile mevcudu mukayese imkânı doğar. Önemli bir safha olan gerçek durumun belirlenmesi, her şeyden önce bir gözlem, analiz ve yorum gerektirir. Sadece bakmak ve görmek kâfi değil, gerçekleşen durumun doğru olarak belirleme için kesinlikle anlama ve muhakeme etmek gerekir.

Gerçek durum, oluşmuş veya oluşmakta olan bir olayı doğrudan doğruya müşahade veya bu olaya ilişkin kayıtlar incelenerek belirlenir. Olayı gözlemle yapılan kontrol objektif olmalıdır. Dikkatli, anlayışlı, sabırlı olmak; sathi ve acele gözlem ve kanaatten kaçınılmalıdır. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş standartlardan istenilen fayda sağlanamaz.

6.2.1.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

Kontrolün üçüncü safhası standartlarla gerçekleşen durumun mukayese edilmesidir.

Kontrol ile gerçekleşen durumun belirlenmesiyle, karşılaştırma yapma imkânı elde edilir. Böylece ortaya çıkan sonuçların, kontrolün birinci safhasında belirlenen standartlarla kıyaslanıp yorumlanması yeni bir aşamayı oluşturur.

Kıyaslama yapıldığı zaman standartlarla gerçekleşen sonuçlar birbirine uymakta ve aralarında bir fark veya sapma yok ise bu durumda bir bakıma ortada herhangi bir mesele de yok demektir. Aksi takdirde doğru olmayan standartlar ve hatalı olarak belirlenen gerçekleşmiş durum, işletmeyi yanlış sonuçlara götürür ve büyük zararlara uğratabilir.

Standartlarla gerçekleşen neticeler karşılaştırıldığında, ikisi arasında bir fark veya sapma var ve bu fark veya sapma olumlu ise gerçekleşen sonucun standarttan daha iyi olmasını ifade eder. Böyle bir durumda organizasyon hedeflediğinden daha iyi bir sonuca ulaşmış olur. Olumsuz sapma ise gerçekleşen sonucun standarttan daha düşük olmasını ifade eder.

6.2.1.4. Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

Standartlardan olumsuz anlamda bir sapma var ise düzeltici tedbirlerin alınması gerekir. Böyle bir durumda sapmanın

nereden kaynaklandığı ortaya çıkarılır ve sapmadan sorumlu yönetici sapmayı düzeltmesi için ihtar edilir. Sapmanın tespit edilmemesi ve ilgili yöneticinin uyarılmaması halinde standarda uymayan faaliyetin devamı istenilmeyen durumla karşılaşılır.

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için; plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanmak yoluyla organizasyonda düzeltici tedbirlerin alınması gerekir. Düzeltici tedbirlerde uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat tanır.

Sapmalar, faaliyetlerin standartların altında kaldığını dolayısıyla başarılı olmadığını gösterir. Bu başarısızlığı önlemek için sapmaların mutlaka nereden kaynaklandığı belirlenmeli, sorumluları bulunmalı ve düzeltici tedbirleri almaları için uyarılmalıdır.

6.2.2. Kontrol Türleri

Yönetim faaliyeti sırasında işletmede kontrol yapılacak yerin iyi tespiti ve hangi tür kontrollerin yapılacağı belirlenmelidir.

Kontrol türleri:

1. Ön Kontrol: Üretim için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan ve koruma gayeli kontroldür. Bu ileri besleme kontrolü olarak girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olmasını sağlar ve ileride oluşacak durumu kapsar, sapmaları meydana gelmeden önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

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

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

6.2.3. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

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

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

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

Kıyaslamamın nedenleri; (1) farkı belirlemek, (2) mümkün olan en yüksek standardı belirlemek, (3) düşüncenin sinerjisini oluşturmak ve (4) Performans üzerinde odaklaşmadır. Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durumla, olayla karşılaştırıp mükemmele giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektörün detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

Kıyaslamamın temel faydaları:

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

Organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından olan kıyaslama, işletmelerin şu an nerede oldukları, gelecekte nerede olmayı bekledikleri, buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmada bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koyucudur.

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Koordinasyon nedir ve koordinasyonun organizasyon açısından önemi nedir?
2. Koordinasyonun etkinliği için neler yapılmalıdır?
3. Koordinasyon ilkeleri nelerdir?
4. Koordinasyon çeşitlerini sıralayarak, açıklayınız.
5. Kontrol nedir ve kontrol sisteminin temel ilkeleri nelerdir?
6. Kontrolün temel özellikleri nelerdir?
7. Kontrol standartları nelerdir?
8. Kontrol sürecinin aşamalarını sıralayarak açıklayınız.
9. Kontrol türlerini sıralayarak, açıklayınız.
10. Kıyaslama nedir ve kıyaslamamın nedenleri nelerdir?
11. Kıyaslamamın temel faydaları nelerdir?

7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ

İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

İşletmenin dört işlev grubundan; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevler**; (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlamadır. **Destekleyici işlevler**; (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevi yer alır. Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve ana işlev diye isimlendirilen işlevlerden birinin eksikliği işletmeyi ortadan kaldırır.

7.1. Satın Alma Yönetimi

İşletmede, insan dışındaki varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeğinin para ile ölçülmesi sebebiyle emek; belirli bir ücret karşılığı üretim faktörleri piyasasından (emek piyasası) kiralanır.

Satın alma işlevi; üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik bir şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir. Bu işlevin içeriğini hammadde, yardımcı madde, araç ve gereçlerin satın alımı oluşturur. **Satın alma yönetimi**; sürdürülebilir bir üretim için gereken girdilerin istenilen kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, ekonomik fiyatta ve doğru kaynaktan tedarikiyle ilgili faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol sürecidir. Satın alma yönetimi işletmenin rekabet etme gücüyle doğru orantılıdır.

İşletmenin mal ve hizmet üretmesi için gerekli her türlü üretim faktörünü elde etmeye **tedarik**; bu faktör unsurlarından hammadde, yardımcı madde, malzeme ve parçaların tedarikine de **satın alma** denir.

Satın alma işlevinin amaçları:

1. Satın alınması gerekli mal ve hizmetlerin özelliklerini belirlemek,
2. Sürdürülebilir üretim ve riskleri azaltmak için tedarik kanallarını çeşitlendirmek,
3. En uygun tedarikçiyi belirlemek ve tedarikçi ile müzakereler yapmak,
4. Anlaşma sağlanan tedarikçiye sipariş vermek,
5. Siparişi takip ve kontrol etmek,
6. Satın alma sürecini izleme ve değerlendirmek.

Günümüzün artan rekabet şartlarında satın alma faaliyetleri daha çok işletmenin pazarlama bölümüne bağlı yürütülmektedir.

Satın alma yönetiminde diğer işletme işlevlerindeki gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin satın almaya nasıl uygulandığı söz konusudur.

7.1.1. Satın Alma Planlaması

İşletme üretim yapabilmesi için belirli bir dönemde ihtiyaç duyacağı hammadde, yardımcı madde, yarı mamul ve hazır parçaları; miktar, zaman, kalite, fiyat ve mümkünse tedarikçi / satıcı işletmeler olarak tespitine **satın alma planlaması** denir.

Satın alma planlaması hammadde bütçesi ve satın alma bütçesi ile gerçekleştirilir. **Hammadde bütçesi**; planlanan mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için tek tek her tür hammaddeden ne kadar miktar kullanılacağını belirler. **Satın alma bütçesi** ise nitelikleri önceden belirlenmiş her tür hammaddeden ne kadar, kaç ve ne zaman satın alınacağını gösterir.

7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu

İşletmelerde sürdürülebilir bir üretim için satın alma işlevinin düzenli şekilde yürütülebilmesi için bir organizasyon kurulur.

Satın almanın organizasyonu; satın almada belirlenen hedefe ulaşmak için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işi yerine getirecek kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleme, atama, verimli bir faaliyet ortamı için gerekli fiziki şartları hazırlamadır.

Satın alma bölümünün görevleri:

1. Tedarikçi analizi ve seçimi konusunda uzman olmalı ve yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalı.
2. Tedarik maliyetinin minimum olmasını sağlamak için uygun fiyatlandırma yöntem ve stratejisini seçmeli.
3. Satın alınan ürünlerin teknik özellikleri sorgulanmalı, malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretmelidir.
4. Mümkün olan tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

İşletmelerde satın alma işlerinin tek bir elden yürütülmesine **merkezileşme**, daha alt birimlere de satın alma yetkisi verilmesine ise **merkezileşmeme** denir ve her iki uygulamanın da bazı iyi ve kötü tarafları vardır.

7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi

Merkezileşme ve merkezileşmeme uygulamaları ışığında planlanan ve organize olan satın alma işleri yürütülürken, şartlarda herhangi bir değişiklik ortaya çıktığında, yeni kararlar alınması gerekir.

Satın almanın yöneltilmesi; plana uygun kurulan organizasyonu satın alma faaliyetlerinde hedefine ulaşması için yöneticinin, aslara yapmaları gerekeni bildirme, onları motive edip faaliyetlerini etkin şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Satın alma yönetimi aynı zamanda bir tedarik zinciri yönetimidir.

Satın alma sürecinin temel aşamaları:

1. Satın alma talebi alınır.
2. Talep edilen ürünleri temin edebilecek tedarikçiler belirlenir.
3. Tedarikçiye sipariş verilir ve takip edilir.
4. Tedarikçilerden gelen ürünleri kalite ve miktar yönünden kontrol ederek tedarikçilerden teslim alınır.
5. Satın alınan malzeme ve parçaların maliyetlerini düşürmek, performansını artırmak için işlevleri test edilir.

Tedarik zinciri yönetimi; müşteriler ve diğer ortaklar için katma değer oluşturan mal, hizmet ve bilgilerin sağlandığı, hammadde tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar ki iş süreçlerini; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve

kontrol etmektir. **Tedarikçi** ise bir mal veya hizmet sunmak için kurumlara girdi, hammadde sağlayan tedarik zincirinin bir halkası olan üreticiler, toptancılar, perakendeciler ve tüketiciler arasındaki hareketi sağlayan ilişkiler ve bağlantılar bütünüdür.

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları:

1. Müşteri tatminini sağlamak,
2. Stok ve stokla ilgili maliyetleri azaltmak,
3. Ürün hatalarını en aza indirmek,
4. Taşımayı en uygun hale getirmek,
5. Birim zamanda yapılan iş miktarını artırmak,
6. Tedarik zinciri ile ilgili sorunları yakından izlemek, üretimin sürdürülebilirliği için alternatif tedarik kanalları bulmaktır.

Satın alma kararında, pazarın durumu kalite, fiyat, miktar, satın alma kaynağı ve satın alma zamanı, yeni şartlara göre değerlendirilir. Satın alınacak hammaddelerin ne miktarda olacağı ve ne zaman alınacağı, üretim planlarına göre sürekli değişir. Üretim planları ise tüketicilerin ürün talebine bağlıdır; talep artıp azaldıkça, satın alınan hammaddeler de artıp azalır. Bunun için üretilen ürünlere ne kadar talep olacağı bilirse, satın alma miktar ve zamanı belirli bir formülle hesaplanıp aksaklıklar giderilir.

7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu

Satın alma ile ilgili organizasyonun harekete geçirilip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun, uyumlaştırmanın yapılmasıdır. Ortak bir hedefe ulaşmak için bir kurumda çalışmayı kolaylaştıran, işin etkili şekilde yürütmesini sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra gelip, birbiriyle bütünleşip en uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir.

7.1.5. Satın Almanın Kontrolü

Kontrol, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi satın almanın kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği, mübalağaya gidilip gidilmediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

7.2. Üretim Yönetimi

Teknolojik gelişim, iletişim ve ulaşım kolaylıkları ülkeler ve kıtalar arası mesafeleri kısaltıp ekonomileri geliştirmektedir.

Üretim yönetimi; insanların ihtiyacı olan ürünlerin uygun kalitede, zamanda, miktarda, maliyette, tasarımı, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı, pazarlanmasını sağlayacak mühendislik ile yönetime ilişkin bilgileri ile tüm üretim faktörlerini planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Üretim yönetiminde hızlı gelişim 1970'ler sonrası etkinliği artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve globalleşme eğilimleri, yeni üretim teknikleri gibi etkenler, 20. yy sonrası "sanayi ötesi toplum" olarak ifade edilen üçüncü dalgaya yol açmıştır.

Günümüzde "bilgi" en önemli üretim faktörü olurken, servet, beden gücü ve sermayeden çok beyin gücü tarafından elde ediliyor. Bu değişime sebep olan faktörler; ekonomik yapıdaki değişim, teknolojik yenilikler ve siyasi gelişmeler olarak üç başlıkta toplanır. Bu gelişim dalgaları sadece ülkeleri değil, yerel düzeyde de ciddi değişim ve fırsatları gündeme getirmektedir.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960**'lar; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, **1970**'ler maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor, **1980**'ler kalitenin öne çıktığı dönem, **1990**'lar ise zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000**'ler ve sonrası **bilgi** ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

Üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelir; birincisi klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre; toprak beyleri kendi denetimindeki toprağın sahibi olarak buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönettikleri feodalizmdir. Bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişim yoludur. İkincisi ise Asya toplumları merkezi otorite, gücünü korumak ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkı devridir. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil devletin mülkiyetindedir. Bu mülkiyet farklılığı sosyal yapıyı da farklılaştırmıştır.

Üretimde kullanılan faktörlerden toprağın ve doğal kaynakların getirisi rant, bedeni ve zihni çalışmayı ifade eden emeğin getirisi ücret, girişimcinin getirisi kâr, üretimde kullanılan tüm insan yapımı makina, ekipman ve araçları ifade sermayenin getirisi ise faizdir. Üretim faktörlerinin bir üretim alanından diğerine veya bir ülkeden başka ülkeye hareket yeteneği olan **faktör akışkanlığı** artmaktadır. Bu sebeple işletme ve ülkelerin aralarındaki bağımlılık oranı da artmaktadır.

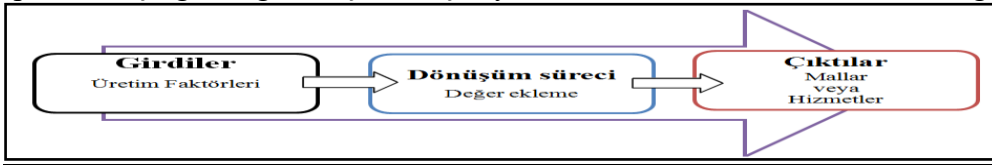
Üretimde girdi olarak kullanılan üretim faktörlerini / elemanlarını klasik iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken, modern iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye en az dört faktör gerekli derler. İşletmeciler de tabiat faktörünü sermaye içinde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

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir. Ürünler, pazarlama aracılığı ile tüketicilere ulaştırılır. Teknolojik gelişim, ürünleri sürekli geliştirmekte ve bazı lüksleri standarda dönüştürmektedir. **Üretimin temel amacı;** fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Mal ve hizmetlerin üretilmesi, depolanması, taşınması ve satılması insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için geniş anlamda üretimdir.

Üretim işlevi; üretimi, dünya yönelimli tasarlamayı esas alan, fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretimi ile ilgili kararları alan ve uygulayan bir işletme işlevidir. **Üretim yönetimi birimi** ise emek faktörü ile sermaye, bilgi, malzeme ve enerji gibi girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline getirilerek işletme amacına uygun şekilde tüketici isteklerinin karşılanmasını hedefleyen işletme içerisinde bir alt bölüm olarak organize olan birimdir.

Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağlı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden tamamen bağımsız olamaz ve bölümler arası üstünlük tartışması yapılamaz. İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri satın alır ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

İşletmenin temel hedefi, toplumun istediği ürünleri sunarak onların ihtiyacını karşılamak ve böylece karını artırmaktır. Bu sebeple üretim için gerekli girdiler işletme dışı kaynaklardan tedarik edilir, üretim sürecinden geçirilerek mal ve hizmete dönüşür.



Şekil 7-1: Üretim süreci şeması

Üretim yönetiminin temel amaçları:

1. Ürünleri en düşük maliyetle üretmeyi sağlamak.
2. Müşteri taleplerini istenilen fiyat, zaman ve miktara uygun olarak üretmeye çalışmak.
3. Ürünlerin kalitesinin tatmin edici düzeyde olmasını sağlamak.
4. Üretim sürecinin sürdürülebilirliğini sağlamak.

Üretim sürecinde girdiler, bir dönüşüm süreci geçirerek çıktı olarak ifade edilen mal veya hizmete dönüşür. Birinci aşamada girdiler tedarik edildikten sonra, ikinci aşamada, dönüşüm sürecinden geçilerek mal veya hizmete dönüştürülür, üçüncü aşama da ise **çıkıtı** haline gelir. Dönüşüm süreci, üretim yönetiminin en dikkat gerektiren aşamasıdır. Üç aşamadan oluşan üretim sisteminin amacı; arzu edilen ürünü üretmek, istenilen üretim oranını sağlamak ve toplam üretim maliyetini en aza indirmektir.

Üretim faaliyetinin dalları:

1. **Birinci derece üretim;** doğal ürünlerin üretimini ifade eder.
2. **İkinci derece üretim;** doğal ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyetlerdir.
3. **Üçüncü derece üretim;** insan ve makineler aracılığıyla insan gayretleriyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünler olan **hizmet** üretimidir.

Üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişim ve sosyal sorumluluklar gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkiler. İşletme üretime geçtiği ürün kategorisinde kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bundan dolayı bu süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.

Üretim sürecinin temel hedefi insan ihtiyaçlarını tatmin ederek fayda sağlamaktır. İhtiyaçları ürünle karşılamada insanın duyduğu tatmin, memnuniyet ve haz olan fayda, temelde psikolojik bir kavramdır. **Fayda;** mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir. Üretim faaliyeti ile dört temel fayda sağlar.

Üretim sürecinin faydaları:

1. **Şekil faydası:** İşletmede, girdilerin ürün durumuna getirilmesiyle sağlanan faydayı ifade eder.
2. **Zaman faydası:** Ürün bolluğunda depolanıp, kıt olduğunda ortaya çıkarılması ile sağlanan faydadır.
3. **Yer faydası:** Ürünlerin çok bulunduğu yerlerden az bulunan yerlere taşınmasıyla sağlanan faydadır.
4. **Mülkiyet faydası:** Ürünlerin satılarak ihtiyaç sahiplerine kazandırılmasıyla oluşturulan faydadır.

Üretim yönetiminde diğer işletme işlevlerindeki gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin üretime nasıl uygulandığı söz konusudur.

7.2.1. Üretim Planlaması

Üretim yönetimi öncelikle; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretmeyi hedefler. Yeni üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknolojiler, kalite anlayışındaki gelişim ve sosyal sorumluluklar gibi etkenler yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir.

Üretim planlaması; işletmenin gelecekteki başarısı için üretimde ulaşmak istediği hedefleri belirleme, bunlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştırma sürecidir.

İşletmeler, tedarik zinciri (lojistik ağ) faaliyetleri yardımıyla ürünleri ortaya çıkarmak olan üretim işlevi ile ürünlere istek, talep oluşturmak, onları satmak ve dağıtmak olarak, pazarlama işlevi ile de iki görev yerine getirir. Ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışı, fiziki dağıtım ve alışverişin bütününe kapsayan bir tedarik zinciri (lojistik) sistemi modern üretimde önemli bir yere sahiptir.

Karmaşık ve yüksek derecede teknik özellikte faaliyet gerektiren modern üretimin gelişimini sağlayan makineleşme, otomasyon, iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünleşme, araştırma, geliştirme ve sermaye birikimi gibi unsurlar vardır. Üretim tarihi gelişimi, el işçiliği, imalathane üretimi, fabrika üretimi ve otomatik üretim şeklinde geliştiği görülür. Tarihi süreçte gelişen kitle üretiminin temel modern üretim yöntemi olması sonucunu doğurmuştur.

Üretim sürecinin endüstriyel gelişim tarihi; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı

yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl sürmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır.

Endüstri 5.0: 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile yapay zekâli robotlar ve giyilebilir teknolojiler geliyor. Fabrika otomasyonunun ileri aşaması akıllı fabrika teknolojiyi üretim sürecine entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor. Bu gelişimi izleyenler, ürün, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını ihraç ederek dünyaya açabileceklerdir.

7.2.2. Üretimin Organizasyonu

İşletmelerde üretim faaliyetinin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için bir organizasyon yapısının kurulması gerekir.

Üretimin organizasyonu; işletmelerde üretim faaliyetini sürece uygun şekilde yerine getirecek elemanların bulunup işe alınması, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Üretimin organizasyonu, üretim için gerekli girdileri mal veya hizmete dönüştürme faaliyetidir. Bunun yerine getirilme sürecinde bir üretim sistemi oluşturulur.

Üretim sistemi; emek, hammadde, malzeme, enerji gibi girdilerin istenilen mal veya hizmete dönüşmesi için gerekli tüm unsur ve faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanması ve uygulanmasını ifade eder. Üretim sisteminin etkin ve verimli çalışabilmesi için sistem bir bütün olarak düşünülür, ilgili tasarım ve uygulamalar sistemin bütününe dikkate alarak birbiri ile ilişki ve etkileşimi hesaba katılır. Üretim sisteminin başarısını etkileyen; teknoloji, işçilik, yönetim ve sermaye gibi temel faktörler vardır.

Üretim sisteminin temel unsurları:

1. Ürün tasarımı ve mamul stok politikasının belirlenmesi,
2. Tesis planlama; kapasite, yer seçimi, yerleştirme ve üretim süreci tipinin belirlenmesi,
3. Teknoloji seçimi ve süreç geliştirme,
4. Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı,
5. İş tasarımı ve işleyişle ilgili taktik kararlar.

Üretim sistemi kurma; yeni bir işletme kurulduğu zaman veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir sistem oluşturmayı ifade eder.

Üretim sistemlerinin kurulmasında, ilk alınacak karar, işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve ardından her türlü üretim imkânlarının kuruluş yerine yerleştirilmesi gelir. Üretim imkânları, değişik işlem merkezlerinin, her türlü maddeyi taşıma ve depolama sisteminin fiziki yerleştirilmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

7.2.3. Üretimin Yöneltilmesi

Üretim sisteminin yönetilmesi, kurulan sistemin işletilerek beklenen üretimin elde edilmesini ifade eder.

Üretimin yönetilmesi; plana uygun kurulan organizasyonu üretim faaliyetlerinde hedefine ulaşması için yöneticinin, aslara yapmaları gerekeni bildirme, onları motive edip faaliyetlerini etkin şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir.

Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği:

1. Sıfır-hatalı üretim.
2. Çok düşük stok / envanter düzeyleri.
3. Kart sistemi.
4. Düzenli malzeme akışları.

Üretim sisteminin işletilmesinde bazı kararlar verilmesi gerekir.

Üretim yöntemlerini iyileştirme yolları:

1. Mevcut iş akışının analizi,
2. İş birliğini teşvik etmek,
3. İş süreçlerinin güncellenmesi,
4. Çalışanın iş başı eğitimine yatırım yapmak,
5. Yapay zekâli işleme araçlarının sağlanması,
6. Bakım ve iyileştirme çalışmaları ve organizasyon geliştirmek.

Üretim sisteminin işletilmesi; üretimin ne kadar ve ne zaman yapılacağı, stok kontrolü ve kalite kontrolü olarak üç aşamalıdır.

Üretim sisteminin işletilmesi süreci:

1. Üretimin Ne Kadar Ve Ne Zaman Yapılacağı Planı: Üretim planlaması, piyasa talebi veya satış tahminlerine dayanılarak hazırlanan planlardan faydalanılarak üretim programları hazırlanır ve bu program ile hangi ürünün, ne zaman ve hangi işlem merkezlerinde işlem göreceği belirlenir.

2. Stok Kontrolü: Sürdürülebilirlik anlayışıyla stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik şekilde belirleyerek yönetilmesidir. **Stok;** üretilen veya satın alınan ve kullanım için beklenen ve muhafaza edilen malzeme; bir üretim sisteminde ürüne direkt veya dolaylı katılan bütün fiziki varlıklardır. Üretim

için gerekli girdiler için alternatif tedarik / lojistik kaynakları kullanılarak üretimin kesintiye uğramadan sürdürülmesi sağlanmalıdır. **Stok kontrolünün temel amacı;** istenilen bir ürünün ihtiyaç zamanında elde bulundurmaya sağlamak ve bunu en az maliyetle gerçekleştirmektir. İşletmeler faaliyetlerini düzenli şekilde yürütebilmek için elinde belirli bir stok bulundurur.

Bilişim teknolojisinin gelişimine bağlı olarak kodlama ve yapay zekâ yazılımları ile hazırlanan stok ve depo takip paket programları işletmenin stok kontrollerini daha aktif ve verimli hale getiriyor.

İşletmenin durumuna göre stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistem ve modelleri tarafından belirlenir.

Stok kontrol sistemleri:

1. Sabit sipariş miktarı sistemi: Stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Burada siparişin zamanı belli değil, fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

2. Sabit sipariş periyodu sistemi: Stoklar her hafta veya her ay belirli sabit zaman diliminde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesini ifade eder.

3. Maksimum-minimum sistemi: Stoklar sabit zaman aralıklarında gözden geçirilerek stok miktarı önceden belirlenen minimum düzeyin altında ise sipariş verilmektedir.

3. Kalite Kontrolü: Ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol, kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolü, ürünün kalite özelliklerinin istenenle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir. Kalite özellikleri müşteri tarafından verilen tarifnameler veya genel standartlar olabilir. **Kalite;** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000). Kalite sadece ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz ayrımlar değil, geniş katımlı bir “Toplam Kalite Yönetimi” aynı zamanda yönetimde de bir anlayış değişikliği getirmiştir. Kalite kontrol yöntemlerinin seçiminde ürün özelliği, kullanılan üretim tipi, üretimin büyüklüğü gibi temel faktörler etkilidir. Bu yöntemler; imalat sürecinde kontrol, örnekleme (kısmi kontrol) ve yüzde yüz muayene olarak üç temel şekilde uygulanabilir.

Üretim sistemini sınıflama, kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Üretim sistemleri dört şekilde sınıflanır.

Üretim sistemlerini sınıflama:

7.2.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflama

Üretim yöntemlerine göre üretimin sınıflandırılması beş ayrı sisteme ayrılır:

1. Birincil üretim: Demir, bakır ve diğer madenleri tabiatın hammaddeleri işlemek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır.

2. Analitik üretim: Temel hammaddelerin bazıları daha sonra ayırıcı veya yoğunlaştırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli ürünleri dönüştürülür. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker üretimler.

3. Sentetik üretim: Tabiatın elde edilen temel hammaddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni ürünlere dönüştürülür. Cam, plastik, sentetik kauçuk, alaşım çelik gibi üretimler.

4. Fabrikasyon üretim: Temel veya diğer hammaddelere şekil verme suretiyle yeni mamuller edilmesidir. Presleme, tomalama ve döküm gibi yöntemlerle şekil vererek sağlanan üretimler.

5. Montaj üretim: Çeşitli hammadde, yarı mamul ve parçaları sistematik şekilde bir araya getirerek karmaşık bir ürün üretmektir. Hazır bileşenleri monte etmek; televizyon, bilgisayar, otomobil, traktör gibi montaj yolu ile yapılan üretimler.

7.2.3.2. Ürün Cinslerine Göre Sınıflama

Ürün cinslerine göre üretim altı ayrı sisteme ayrılır:

1. Kömür Üretimi

2. Demir-Çelik Üretimi

3. Kimyevi Maddeler Üretimi

4. Takım Tezgâhları Üretimi

5. Elektrik ve Elektronik Ürün Üretimi

6. Tekstil Mamulleri Üretimi

7.2.3.3. Üretim Miktarına Göre Sınıflama

Üretim miktarına göre üretim sistemleri dörde ayrılır:

1. Bir defaya mahsus üretim sistemi: Belli bir sürede tek çeşit ürün üretir ve bir daha aynı üretim tekrarlanmadığı üretim sistemidir. Gemiler, köprüler ve tüneller gibi.

2. Seri üretim sistemi: Makineye bağlı üretim sistemi olarak aynı üründen çok sayıda elde edilir. İmalat sanayide kullanılan aynı ürün çeşidinden çok sayıda elde ettikten sonra, seri biter ve yeni bir seriye geçilir.

3. Sürekli (kitle) üretim sistemi: Aynı üründen çok hızlı, çok sayıda ve devamlı olarak üretim gerçekleştirilir. Otomasyona dayalı yapılarda görülen bu uzun süren bir üretim hazırlık evresi bulunur; makine ve tesisler belirli bir mamul için tahsis edildiği sistemdir. Ürün standardize olmasıyla aynı işlemler aynı sırayla yerine getirilir.

4. Siparişe göre üretim sistemi: Ürün özellikleri ve miktarı tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tip, miktar ve kalitede ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şeklini ifade eder.

7.2.3.4. İzlenen Yola Göre Sınıflama

İzlenen yola göre üretim sistemleri üçe ayrılır.

1. Atölye (görev / parti) tipi üretim sistemi: Çok çeşitli girdiler ile birçok amaca hizmet edebilecek üretim gerçekleştirilir. Burada, yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyar, düzensiz ve az sayıda talebe karşı çok çeşit ürün bulunur. Otomobil servis istasyonları,

maden işleyen atölyeler atölye tipi üretim sistemleridir.

2. Akıcı üretim sistemi: Çok çeşitli girdiler seri olarak özel amaçlı makinelerle birlikte yarı yetenekli insan gücüyle işlem görür. Az çeşit ürün var, hammadde giriş ve mamul çıkışlarında süreklilik önemlidir.

3. Proje tipi üretim sistemi: Sadece bir ürünün veya boyutları çok büyük olan şeylerin kısıtlı sayıda üretilmesinde kullanılır. Uzay gemileri ve uydular gibi az sayıda ve özel tiplerden oluşur. Bu sistemde, bir tek üretim üzerinde çalışılır yapılan işin hacmi büyüktür, bir üretim sona erdikten sonra yeni bir üretime geçilir.

Proje tipi üretimin ayırt edici özellikleri:

1. Büyük ölçekli tek seferlik işlerden oluşan bir üretim şeklidir.
2. Özel talebe bağlı bir üretim şeklidir.
3. Ürünün sabit konumda olması sebebiyle üretim faktörleri projenin yapılacağı bölgeye taşınır.
4. Makine ve iş görenler ürün içinde hareket ederler.
5. İş gücü kullanım düzeyini zaman içinde değişkenlik gösterebilir.

Toplumun sahip olduğu kaynaklarla, nüfusun artışına bağlı olarak artan ihtiyaçlar ve bunu karşılayacak üretim artışları; kaynakları israf etmeden verimli kullanmaya bağlıdır. Bu noktada işletmeler, üretim sürecini kontrol etmek ve izlemek için muhtelif bilgisayar ile entegre edilen ileri teknolojileri kullanmaktadır. **İleri imalat teknolojileri;** ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol, üretim süreci ve bu faaliyetlerin uyumlaştırılması amacıyla kullanılan teknoloji ve yöntemleri ifade eder.

İleri imalat teknolojileri üretimde akış, esneklik ve maliyet avantajı sağlayan; birçok fabrika otomasyon ve kontrol şekillerini içerir. Maliyetleri, kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım ve teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerin önemli hale gelmesi ve dünyada kaynakların etkin ve verimli kullanımıyla insan ihtiyaçlarını karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışları sürekli gündemde tutmaktadır. Sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni üretim ve yeni işletmecilik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu meyanda özellikle, 1990'lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanımıyla yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış ve böylece yeni üretim ve işletmecilik anlayışları gelişmiştir.

İleri imalat teknolojileri:

1. Ağ (şebeke) organizasyonlar: Bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında iş bölümüne giderek uzun süreli iş birliğine yönelmeleriyle ortaya çıkan bir modeldir. Ülkelerin ekonomik ve siyasi eğilimleri ile ekonomik sınırların ortadan kalkmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir ürünü üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Müstakil ve ferdi emek, eğitim, tecrübe, ahlaki ve mesleki uygulamalar barındıran küçük işletme modelinin daha başarılı olması karşısında büyük işletmeleri destek işlevlerini başka kuruluşlara yaptırma eğilimi ve belirli alanlarda ihtiyaca bağlı; şebeke organizasyonlar ve işletme dışı kaynaklardan faydalanma yolunu açmıştır.

2. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma: Ürünün üretilmesi için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynak tarafından sağlanmasıdır. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise o konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmelerini öngören bir yönetim stratejisidir. İnşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat sektöründe “fason üretim” uygulamaları birer “işletme dışı kaynaklardan faydalanma (outsourcing)” örnekleridir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenek ile ilgili işlerin dışında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, maliyetlerini düşürmektedirler. Bu sürecin faydaları yanında bazı mahzurları da vardır.

İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları; (1) temel yeteneğin gelişimi, (2) esnekliğin artırılması ve risk azalımı, (3) kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4) sabit sermaye masraflarının azaltılması, (5) kalite artırımı ve hız kazanımı ve (6) küçülme ve teknoloji gelişimi.

İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın dezavantajları; (1) inovasyon eğiliminin azalması ve temel yetenekleri yanlış tanımlama, (2) tedarikçilerin pazara girme riski, (3) maliyetlerin yeterince düşmeme riski, (4) tedarikçi ile yapılan anlaşmadaki hukuki boşluklar ve (5) sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması.

3. Elektronik iş: İnternet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirme çabalarını ifade eder. www (World Wide Web / Dünya çapında Ağ) teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal (siber, internete ait) mağazalar (sanal organizasyon) ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaktadır. Bu yeni bir iş modeli olarak, internet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.

4. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B): Bir e-iş formatıyla, birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri içerisinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak ticari faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu süreçte, her iki kuruluş sistemleri insan müdahalesine gerek olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli olan ihtar, düzeltme, hesaplama vb. aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

5. Nanoteknoloji: Yunanca “küçük” demektir, fizikte nano ile tanımlanan ifadeler, herhangi bir ölçünün; nanometre metrenin milyarda birini ifade eder. **Nanoteknoloji** ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmektedir. Sanayi devrimi 4.0 ve 5.0’in teknolojisi olarak yeni işletme ve yeni iş modelleri sunmaktadır.

6. Yeşil işletmecilik: Karar sürecinde ekolojik çevreyi dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi

hedefleyen, ürün tasarım, üretim, paketlenme pazarlama süreçlerini değiştiren, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği benimseyen, sosyal sorumlulukla topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği anlayıştır.

7.2.4. Üretim Koordinasyonu

Üretim ile ilgili organizasyonun harekete geçirilip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun, uyumlaştırmanın yapılmasıdır. Ortak bir hedefe ulaşmak için bir kurumda çalışmayı kolaylaştıran, işin etkili şekilde yürütmesini sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra gelip, birbiriyle bütünleşip en uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek üretim faaliyetlerini uyumlaştırıp ahenkleştirir.

7.2.5. Üretim Kontrolü

Üretimi planlama ile başlayan üretimi yönetme süreci, işletme belirlediği üretim hedeflerine ulaşip ulaşamadığı veya ne ölçüde ulaştığı son işlev olan üretim kontrolü ile sonuçlanır.

Üretim kontrolü; üretim faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşip ulaşamadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeften sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir.

Kontrol, istenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırıp, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Satın alma işlevi nedir?
2. Satın almanın kalite ve maliyet açısından önemi nedir?
3. Üretim işlevi nedir ve üretimin tarihi gelişimi nasıldır?
4. Üretim yöntemlerine göre üretimi sınıflaması nasıldır?
5. Üretim planlaması nedir?
6. Stok nedir ve stok kontrolü nasıl yapılır?
7. Ürün cinslerine ve ürün miktarına göre üretim sınıflaması nasıldır?
8. Üretim miktarına göre üretimi sınıflaması nasıldır?
9. Üretimde şebeke (ağ) organizasyonları nedir?
10. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma nedir ve işletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları nelerdir?
11. İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın dezavantajları nelerdir?
12. Elektronik ve işten işe uygulamalar (Business To Business =B2B) nedir?
13. Nanoteknoloji.ve yeşil işletmecilik nedir?

8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ

8.1. Pazarlama Yönetimi

Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit, bunları karşılamak için gerekli girdileri temin, üretim sürecinden geçirip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma ve satış sonrası sunulan hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

Pazarlama; kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere, insanların istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdileri temin edip üretim sürecinden geçirerek ürün haline getirme, geliştirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma ve satış sonrası hizmetleri planlama ve uygulama sürecidir.

Pazarlama; insan ihtiyaçlarının başlangıcı olarak mal, hizmet ve fikirlerin üretimi öncesi bilgi toplama, tasarım, reklam, satış, satış sonrası şikâyetlerin çözümü ve tüketici tatmin için tüketim sonrası incelemelerle sürüp giden bir işletme faaliyetidir. Sosyal bir süreç olarak pazarlamanın faaliyet alanına kâr amacı gütmeyen demek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmektedir. Tüm bilimlerde olduğu gibi pazarlama bilgisi özel kavramlarıyla kendi alanında ortaya çıkan gelişime cevap verir.

Yeni organizasyon anlayışında pazarlama, satın alma ve üretimi de bünyesine alarak işletmenin devamını sağlamaktadır.

Pazarlamanın işlevleri:

1. İnsanın istek ve ihtiyaçlarını karşılar.
2. Mal, hizmet ve fikirlerin kalite artışına yardımcı olur.
3. Tüketici tatmini ve değer oluşturmaya hedefler.
4. Tüketici talebinin karşılanması için üretime rehberlik ederek onu yönlendirir.
5. Hangi mal ve hizmete ne miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.

İnsan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu gereği işletmelerin ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Bu şekilde işletmelerde olmazsa olmaz işlevlerden olan pazarlamanın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Pazarlamanın özellikleri:

1. Ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını içerir.
2. İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir.
3. Ürünlerin üretimi öncesi başlar, tüketici tatmini için tüketim sonrası incelemelerle sürer.
4. Pazarlama serbestçe iletişimle ürün seçme hürriyeti sağlar ve dinamik bir ortamda yürütülür.
5. Mal, hizmet ve fikirlerle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefler.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışı en açık kısmı olarak faaliyetlerinde çeşitli kanun, yönetmelik, teknoloji, sosyal durum ve ekonomik şartlardan etkilenir. Gelişime bağlı olarak pazarlamanın geniş yelpazede sürekli gelişen farklı amaçları vardır.

Pazarlamanın amaçları:

1. Tüketicinin seçme hürriyetini sağlamak,
2. Potansiyel zararları önlemek ve hayat kalitesini yükseltmek,
3. Üretim ve tüketimin uygun şekilde yürütülmesini sağlamak,
4. Tüketici tatmini ve memnuniyetini sağlamak,
5. Tüketiciyi ve çevreyi korumak.

Hayatın bütün aşamalarında hem alıcı hem de satıcı işlevleri gören kişiler için pazarlama artık bir “yaşam bilimi” olmuştur.

Pazarlamanın toplum ve işletmeler açısından önemi:

1. **Toplum açısından önemi:** Pazarlamanın topluma ait önemi sağladığı; yer, zaman ve mülkiyet faydası ile ölçülür.
2. **İşletmeler açısından önemi:** İşletmeden pazara, pazardan da işletmeye çift yönlü iletişimle tüketici istekleri karşılanır.

Pazarlama ile ilgili kavramlar:

• **Pazar:** Bir ürünün fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu, ürün alım satımı için satıcı ile alıcının karşılaştığı, değişimin yapıldığı yer. **Spot pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı, **borsa** ise menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerini belirleme ve / veya ürünle ilgili işlemler için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya geldiği yerdir. **Pazarın sınıflandırılması; a. Ekonomi Açısından Pazarlar:** (a) mamul pazarları: (1) tüketim malları pazarı ve (2) endüstriyel mal pazarı, (b) üretim faktörleri pazarı: (1) sermaye (kapital) pazarı, (2) personel (emek) pazarı, (3) tabiat pazarı ve (4) teşebbüs (girişim) pazarı. **b. Satın Alıcılar Yönünden Pazarlar:** (1) tüketici pazarları, (2) üretici (imalatçı) pazarları, (3) aracı pazarları, (4) kamu (hükümet-devlet) pazarları ve (5) uluslararası pazarlar. **c. Alıcı ve Satıcıların Gücü Açısından Pazarlar:** (1) alıcılar pazarı ve (2) satıcılar pazarı.

• **Pazar Fırsatı:** Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde ürünlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılmasını ifade eder.

• **Pazarlamacı:** İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

• **Satış:** Satıcı ile alıcı arasında ürün karşılığı bir değer (fiyat) alımıyla yapılan ürün el değişimini sağlayan pazarlama işlevidir.

• **Satıcı:** İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

• **Alıcı:** Belirli bir ihtiyacı karşılamak isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan müşteri grubudur.

• **Pazarlama Sistemi:** Her türlü pazarlama işlevini yerine getirecek eleman, faaliyet ve ilişkiler bütünüdür.

• **Pazarlama Tekniği:** Ürünün üretim, fiyat, tutundurma dağıtım ve son tüketiciye ulaştırılmasına kadar izlenen stratejidir.

• **Pazarlama Araştırması:** İşletmenin pazarlama işlevini gerektiği şekilde yerine getirmesi ve pazarlamaya ilişkin sorunların tespit edilip çözümü için gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

8.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartlarla dünyadaki pek çok değişimle paralel gerçekleşmektedir. Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli gelişmektedir. **Pazarlama anlayışı**; işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesidir. Nihai hedefi müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr ve / veya sosyal fayda sağlamak olan bu gelişimin seyri; klasik, modern ve sosyal pazarlama şeklindedir.

Pazarlama anlayışının gelişim süreci:

1. Klasik Pazarlama Anlayışı Aşaması: Üretim, ürün ve satış kavramları üzerine kurulu geleneksel pazarlama anlayışıdır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke ve sektörlerde görülür. Klasik (geleneksel) pazarlama; katı varsayıma, ön yargıya dayalı, değişime kapalı ve sloganları “**ister al ister alma**” şeklinde, hedefi de talebi arza boyun eğdirmektir. Üç alt aşamadan oluşur:

a. Üretim yönlü pazarlama: 1900’lerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi dönemin temel sorunu üretim ve arz yetersizliğidir, müşteri bulma ikinci plandadır. Bu sebeple üretim tekniklerini geliştirme, kitle üretimini artırıp maliyetleri düşürme, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiş. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazır olduklarından işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemlidir.

b. Ürün yönlü pazarlama: 2. Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir, rekabetin başladığı, tüketicilerin veri fiyatla kaliteli, performansı yüksek, nitelikli ürünlere yönelecekleri düşüncesine dayanır. İşletmeler faaliyetlerini ürün kalitesini yükseltmeye, tüketici ürün kalitesiyle ilgilendiği, rakip ürünlerin kalite ve nitelik farkını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığı en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” varsayımlarına dayanır.

c. Satış yönlü pazarlama: İşletme tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Ürünlerin “**satın alındığını**” değil, “**satıldığını**” yansıtan anlayış, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, farklı satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri, müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü organizasyon kurulması gerektiği” düşüncesine dayanır. Hedef satış hacmini artırıp kâr sağlamak için pazarlama karması olan; ürün, fiyat, dağıtım, tutundurmaya bir araç olarak kullanır.

2. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1960’larda netleşen müşteri yönlü modern pazarlama başlangıç yerini “pazar / piyasa” olarak alır ve “mal üretip sat” yerine “istekleri belirle ve yerine getir” fikri kabul edilir. İşletmeler hedef kitlelerin nabzını tutarak klasik pazarlamanın tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim ilkesiyle demokrasiye dayanır. Ürün pazarlamada işletmenin görevi, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünsel pazarlama araçlarıyla müşteriyi tatminle kâr sağlayarak diğer organizasyon amaçlarına ulaşmaktır. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyacına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilmesi ve tüketiciler kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayıcı tercih edeceği görüşüne dayanır. Bu anlayış “alıcının” ihtiyaç ve isteklerini hedef alır ve pazarda “tüketici hâkimiyetini” kabul eder” müşteri sebebi nimetimizdir”, “müşteri her zaman haklıdır” temalarına dayanır. Modern pazarlama uygulamalarında şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal sorunları da denkleme alan yeni arayışlar 1970’ler sonrası hızlandı ve sosyal dengeyi gözeten sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

3. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1980’ler sonrası ortaya çıkan “işletmelerin sosyal sorumluluğu” anlayışına dayalı kısa ve uzun dönem toplumu önceleyen, tüketici tatmin ve refahını esas alan, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir pazarlama anlayışıdır. Sosyal bir süreç olarak pazarlama; kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluş, birlik, dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediyelerin sosyal faaliyetlerini topluma benimsetmek için yapılan çalışmalar sosyal pazarlama anlayışını yansıtır. Çevre kirliliği, kaynakların israfı, nüfus artışı, sosyal hizmetlerin aksaması, enflasyonun tüm dünyada yükselişiyle 1970-80’lerde modern pazarlamanın iyi bir yöntem olup olmadığı sorgulanmış; “sorumlu tüketim”, “ekolojik zorunluluk” ve “sosyal pazarlama” kavramları geliştirilmiştir. Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya ilave toplumdaki sosyal fikir ve uygulamaların kabulü için ürün planlama, fiyatlama, iletişim, dağıtım ve pazar araştırmasından faydalanarak programları düzenleme, uygulama ve kontrol faaliyetlerini kapsar.

8.3. Pazarlamada Yeni Teknikler

Bilişim sektöründe; inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), 5G (5. Nesil), artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor.

Artan veri trafiği ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil mobil telekomünikasyon) standartları geliştirilerek 6G’ye geçiş başlıyor. Bu teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlemin internet üzerinden yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların ve tüm elektronik cihazların akıllı telefona bağlanarak çık hızlı internete giriş sağlanıyor. Bu sayede gelişen sosyal medya ağları üzerinden artan iletişim ve network (iletişim araçlarının birbirine bağlanması) pazarlamanın yönünü değiştirerek etkisini artırıyor, yeni pazarlama mecraları ortaya çıkarıyor.

Müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, hizmet pazarlaması, e- pazarlama, marka pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, tüketici davranışları ve global pazarlama sürekli gelişmekte; yeni tür, strateji, model, teknik ve yöntemler ortaya çıkarmaktadır.

Yeni pazarlama türleri:

. Arama Motoru Pazarlaması (Search Engine Marketing): İçerikleri arama motoruna göre optimize etmek veya ücretli reklamlarla mal ve hizmetin arama motoru sonuç sayfalarında görünürlüğü üzerine inşa edilen bir pazarlama çeşididir.

. Sosyal Medya Pazarlaması (Social Media Marketing): Marka ve ürünleri sosyal medya platformlarında tanıtmaya,

sergileme, reklam ve bilinirliğini artırmak için içerik üretip bunu yayınlama üzerine kurulu pazarlama yöntemidir.

. **Profesyonel Pazarlama:** Ticari ve toplumsal ahlak kurallarını dikkate alan ve pazar fırsatlarını yakalayarak yeni müşteri kazanırken, mevcutları da pazar payında tutmaya dönük pazarlama yaklaşımıdır.

. **Veri Tabanlı Pazarlama:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımıdır.

. **İzinli Pazarlama:** Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlamadır.

. **İlişkisel Pazarlama:** Müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş ve tekrar iş almak için müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirme temelli birebir pazarlama stratejisidir.

. **Karşı Pazarlama (Contra Marketing):** Markanın veya işletmenin bir saldırıya maruz kaldığında karşı tarafa cevap verme şeklinde marka değerini savunma ihtiyacıyla ortaya çıkan bir pazarlama modelidir.

. **Kontrol Pazarlama:** Kamu veya menfaat gruplarınca, bazı ürünlere olan talebi bilinçli azaltma, ortadan kaldırmada insan sağlığıyla ilgili bilgilendirme ve ürünle ilgili bilinçlendirme çalışmalarını halka duyurmaya dönük pazarlamadır.

. **Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek için tasarlanıp uygulanan, kâr amacı gütmeyen pazarlamadır.

. **Bütünleşik (Holistik / Entegre) Pazarlama:** İş birliği ağları ile müşteri ve iş birliği yaptığı kurumlar arası karşılıklı etkileşimle işletme tüm bölümleriyle müşterinin istediği değeri üretip, rekabetçi sunmayı hedefleyen pazarlama anlayışıdır.

. **Söylenti (Buzz / Fısıltı) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.

. **Viral (Ağızdan Ağıza) Pazarlama:** Marka, ürün veya kuruluş ile ilgili mesaj ve reklamların, oluşturulan içerikle internet ortamında, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan pazarlama modelidir.

. **Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyüterek satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetidir.

. **Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkışı ve faaliyetlerde hissedilir, gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği, işletmenin müşteriye değil, müşterinin işletmeye yöneldiği pazarlama anlayışıdır.

. **Hard-Sell Pazarlama:** Müşteriye yakın durarak markaja alan birebir ilgilenmeyi, yeni müşteriler için çekici fiyat ve ilginç propaganda usulleriyle satış çabasının öne çıktığı, ticari ve toplumsal ahlak kurallarının göz ardı edildiği pazarlama anlayışıdır.

. **Doğrudan Pazarlama:** İşletmelerin tüketicilerle hiçbir aracı kurum kullanmadan doğrudan iletişimle e-mail pazarlama, el ilanları ve müşterilere katalog gönderme ile doğrudan satış ve postalama aracılığıyla tüketiciden sipariş alma yöntemidir.

. **Niş Pazarlama:** Sınırlı kaynağa sahip bir işletmenin pazarlama karnasını tek bir pazar bölümünü ele geçirmek için özel olarak bir araya getirip bir pazar bölümüne tek ürün veya sınırlı ürünle hizmet vermesidir.

. **Çok Kültürlü Pazarlama:** Bir markanın genel kitlesinden farklı kültürlerle sahip insanları hedef alan pazarlama modelidir.

. **Kampüs Pazarlaması (Campus Marketing):** Öğrencileri işe alarak bunlara stant kurup veya eşantıyon ürün dağıtımını yaptırarak işletmenin marka elçisi haline getirmeye dönük pazarlama modelidir.

. **Amaca Yönelik Pazarlama (Cause Marketing):** Yardımsever bir hedefi destekleyerek toplumu geliştirmeyi ve marka farkındalığını arttırmayı amaçlayan kurumsal bir sosyal sorumluluk türünde yapılan bir pazarlamadır.

. **Siyasi Pazarlama:** Bir adayın potansiyel seçmenlerine uygunluğunu ve her bir seçmenin tanınmasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

. **Nöropazarlama:** İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten nedenlerin arkasındaki düşüncüyü anlamak için nöro biliminde kullanılan teknikleri inceleyerek ortaya çıkan sonuçlardan bir pazarlama stratejisi geliştirme tekniğidir.

. **İçerik Pazarlaması:** Sosyal medya ağları, bloglar, görsel içerik ve araçlar, e-kitaplar, webinar (web tabanlı seminer) gibi geliştirilen özel içerikleri yayınlamak ve hedef kitleye dağıtmaktır.

. **Deneyim Pazarlaması:** Ürünlerin analitik, rasyonel ve mekanik özelliklerini sunan klasik pazarlamanın yetersiz kaldığı alanı doldurmaya yönelik, tecrübelere, duyguya, algıya dayalı ve davranış temelli değerler sunan bir pazarlama anlayışıdır.

. **Kitle Pazarlama:** Bir ürünü müşteri sınıflaması ve ihtiyaç ayrımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

. **Satış Ortaklığı Pazarlama:** Pazarlamacının bir internet sitesine, promosyon (tanıtım) aracılığıyla kendi ürünlerine yönlendirdiği her müşteri için yönlendirmenin satışa dönüştüğünde komisyon ödediği bir pazarlama modelidir.

8.4. Yeşil Pazarlama

İnsan ihtiyaçlarını karşılamada çevreye duyarlı, sıfır atıklı, ileri ve geri dönüştürülebilir ürünlerin üretim ve tüketiminin her safhasında "sürdürülebilirlik" ilkesini benimseyen ekolojik pazarlama anlayışı olan **yeşil pazarlama** sürekli gelişmektedir.

Yeşil pazarlama; ekolojik, çevre dostu ve sürdürülebilirlik ilkesiyle üretilen ürünlerin, yeşil ürün, yeşil fiyatlama, yeşil tutundurma, yeşil dağıtım ve yeşil etiketleme stratejileriyle tanıtım ve pazarlamasının yapılmasıdır. Çevreci pazarlama, ekolojik pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama isimlerini de alan yeşil pazarlama, enerji kullanımı, kirlilik, kaynakları aşırı kullanmanın olumsuzluğunu inceleyen, ihtiyaç tatminini sorumluluk anlayışıyla uzun vadede karlılığı hedefleyen iş stratejisidir.

Yeşil pazarlama anlayışı üretim, pazarlama, tüketim, ürünleri elden çıkarma çabaları çevreye daha az zararlı olacak şekilde ve sürdürülebilir çevre dostu uygulamaları barındırır. Çevre sorunlarının arttığı günümüzde ürünlerinin ekolojik kaygılara duyarlı şekilde üretildiği vurgusu müşterileri satın almaya teşvik eder. İşletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda rekabet

avantajı elde etmek için yeşil pazarlama anlayışını benimsemektedirler.

Yeşil pazarlamanın temel hedefleri; (1) yeşil hedefleme, (2) yeşil strateji (3) yeşil ürün ve (4) sosyal sorumluluktur.

Ekolojik üretim, sürdürülebilirlik, yeşil ekonomi, yeşil büyüme, yeşil kalkınma yeşil üretim, temiz üretim, yeşil tüketimcilik, yeşil tüketici, yeşil işletme, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve yeşil yönetim anlayışı kavramları yeşil pazarlamanın temelidir:

. **Ekolojik (organik) üretim:** tarım ürünlerinin tohumdan hasata, oradan tüketiciye ulaşana kadar üretimin her aşamasında ekosisteme ve insan sağlığına zararlı herhangi bir kimyevi katkı maddesi ve yöntem kullanılmadan ürün üretmedir.

. **Sürdürülebilirlik:** Bugünkü neslin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılamada çevreye duyarlı ileri, geri dönüştürülebilir, sıfır atıklı ürün üretme ve tüketimin her aşamasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsemidir.

. **Yeşil ekonomi:** Çevre riski ve ekolojik olumsuzlukları azaltarak sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen bir ekonomidir.

. **Yeşil büyüme:** İnsan refah ve huzurunu sağlamada çevre etkenlerini ve doğal kaynakların dikkate alan büyüme modelidir.

. **Yeşil kalkınma:** Sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekonomik ve sosyal gelişimi “sürdürülebilirlik” ilkesiyle geleceği de sahiplenerek herkesin temel ihtiyaçları ile daha iyi bir hayata ilişkin beklentilerini karşılama imkânı sağlamadır.

. **Yeşil üretim:** Sürdürülebilirlik ilkesiyle çevre etkileri düşük girdiler kullanarak yüksek verimliliğe sahip ve çok az veya sıfır atık içeren ve kirlilik oluşturmayan üretim sürecidir.

. **Temiz üretim:** Üretim süreçlerine, mal ve hizmetlere sürekli olarak bütünsel ve önleyici bir çevre stratejisi uygulanması ile insanlar ve çevre üzerindeki risklerin azaltılmasıdır. (Birleşmiş Milletler Çevre Programı = UNEP)

. **Geri dönüşüm:** Yeniden değerlendirilebilecek atıkları çeşitli işlemlerle üretim sürecine dâhil edilerek geri kazanmaktır.

. **İleri dönüşüm:** Ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak haldeki her şeyi farklı şekilde kullanım için yeniden düzenlemedir.

. **Sıfır atık:** İsrafi önleme, kaynakları verimli kullanma, atık oluşum nedenlerini engelleme veya minimize etme, atığın oluşması halinde kaynağında ayrı toplama ve geri kazanımı sağlayacak atık yönetim felsefesidir.

. **Yeşil tüketimcilik:** Ürün tüketiminde çevre korumaya yönelik yaklaşımları benimseyen tüketim davranış ve anlayışıdır.

. **Yeşil tüketici:** Tüketimde çevre dostu kararlarla sürdürülebilir ve çok az veya hiç kirliletmeyen ürün tercih eden tüketicidir.

. **Yeşil işletme:** Çevre dostu ve sürdürülebilirlik ilkesini esas alarak faaliyetlerini doğal dengeyi koruma, çevreye verilen zarar en alt seviyeye indirerek işlevlerini (satın alma, üretim, pazarlama, Ar-Ge) çevre odaklı yerine getirdiği işletme anlayışıdır.

. **Yeşil tedarik zinciri yönetimi:** Kâr ve pazar payı hedeflerine çevre risk ve etkilerini azaltarak, ekolojik verimi artırarak ulaşabilmelerini sağlayacak “kazan-kazan” stratejileri geliştirmeye yardımcı yeni, geniş tabanlı bir inovasyondur.

. **Yeşil yönetim anlayışı:** İşletme yönetiminin her aşamasında çevreye ait sorumluluk duygusuyla faaliyette bulunmadır.

Yeşil pazarlamanın amaçları; (1) doğal kaynakları etkin kullanmak, (2) ekolojik dengeyi korumak, (3) enerji tüketimini en aza indirmek, (4) üretiminin verdiği çevre kirliliğini azaltmak için alternatifler belirlemek, (5) çevre dostu ürün kullanımını teşvik etmek, (6) ambalajlamayı en aza indirmek ve geri dönüşümü sağlamak ve (7) çevre konusunda toplumsal bilinci artırmak.

Herhangi bir faaliyet sonucu çevreye bırakılan her türlü maddeyi ifade eden **atıklar** geri alma veya toplama pazarlamanın sorumluluğundadır. Ömrü biten elektronik eşyalar, tabiatı kirlileten zararlı ağır metal ve atıkların, geri veya ileri dönüşümle ekonomiye yeniden kazanımı ve sıfır atık anlayışı gelişmektedir. Geri ve ileri dönüşümün hedefi kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltarak döngüsel ekonomiyi geliştirmektir. Sıfır atık hedefi ülke ve dünya ekonomisine olumlu bir katkıdır.

Evrenin işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır yeryüzüne tekrar yağmur veya kâr olarak döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yoktur. **Besin zincirinin tepesindeki insan;** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir tasarruf, kendi türünün devamı, sürdürülebilir bir ekonomiyle çevreye katkı sağlar.

Sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanan ve sürdürülebilirlik anlayışıyla kalıcı değerler üretmeyi hedefleyen kurumlara ihtiyaç artmaktadır. Sürdürülebilirlik açısından üretim ve tüketimde tek bir kaynağa bağlı kalmak tehlikelidir. Tedarik sorunuyla karşılaşılmamak için alternatif kaynaklar bulunmalıdır.

Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesim kendini sorgulayıp ders çıkarmalıdır. Dünya, belirli dönemlerde kuraklık yaşamış, fakat bunun yıkıcılığını kapitalist sistem daha fazla hale getirmektedir. Dünyada zoraki hükmeden ve insanların hayatını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

8.5. Hizmet Pazarlaması

İnsanların eğitim, kültür ve refah seviyelerinin yükselişi, teknolojik gelişmeler yeni ve değişik hizmetlere talebi artırmaktadır.

Ekonomide mal hizmetsiz, hizmet de malsız olmaz. Her mal bir dizi hizmetin sonucu adım adım üretilir. Hizmet birtakım mallarla birlikte düşünüldüğünde anlam kazanır, mal ortadan kaldırıldığında hizmetin de etkinliği azalır ve pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

Hizmet; maddi yapısı olmayan, belirli bir fiyatla alım satımı mümkün olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyettir. İnsan gayreti ve makineler aracılığıyla üretilen, tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan üründür. Mala bağlı olarak sunumunu kabul etmeyen görüşe göre **hizmet;** bir mal veya hizmet satışına bağlı olmadan, son tüketici veya işletmelere pazarlandığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan bağımsız olarak tanımlanabilen faaliyetlerdir. Mal ve hizmetler yanında fikirler de pazarlamanın konusu olmasıyla pazarlamanın kapsamı genişlemektedir. Geleneksel pazarlama karmasında malın yerini, hizmet pazarlamada “hizmet” alır. **Hizmet pazarlaması;** ekonomik bir faaliyet sonucu üretilen, belirli bir fiyatla alım ve satımı mümkün olan, insana fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan ürünlerin pazarlama sürecinde tüketicilere pazarlanmasıdır.

Sürekli çeşitlenerek artan insan ihtiyaçları içinde hizmetlerin değer ve yerinin artışı hizmetleri önemli kalmaktadır. Tüketicin,

fayda veya tatmin olarak algıladığı hizmetler, bünyesinde bulundurduğu çeşitli özelliklerden dolayı mallardan farklıdır.

Hizmetlerin özellikleri:

1. **Soyutluk:** Hizmet, elle tutulup, gözle görülemez, duyulmaz, bir ölçü ile ifade edilemez, sergilenemez ve paketlenemez.
 2. **Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim:** Müşteri, hizmet üretim sürecinde bizzat bulunur üretim ve tüketimi birlikte gerçekleştirir.
 3. **Heterojenlik:** Hizmet özü, kalitesi, kapsamı açısından farklılık, çeşitlilik göstermesiyle standartlaştırılmaları zordur.
 4. **Hizmetin Dayanıksızlığı:** Üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleşir, satıldıktan sonra, kullanılmak üzere depolanamaz.
 5. **Değişken Talep:** Hizmete olan talep yıl, mevsim, ay, gün ve saatlere göre nispeten değişken ve belirsizdir.
 6. **İnsan Odaklılık:** Hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze yakın ilişki gerekir; kalite de insana bağlıdır.
 7. **Hizmetin Bölünmezliği:** Hizmetin üretim ve tüketimi birbirinden ayıramaz, bölünmez aynı anda üretilip tüketilir.
- Hizmet pazarlaması, hizmetin özelliklerinden kaynaklanan farkları pazarlama zorluğunu da beraberinde getirmektedir.

Hizmet pazarlamasının mal pazarlamadan farklılıkları:

1. **Üretim yöntemleri:** Mal genelde atölye veya fabrikada, hizmet ise tüketilen yerde ve aynı zamanda üretilir.
2. **Hizmetlerin depolanamaz özelliği:** Sanayi ürünleri genelde uzun süre saklanabilir, hizmet ürünleri anında tüketilmelidir.
3. **Dağıtım kanalları:** Hizmetler soyut özelliği sebebiyle bir yerden bir yere taşınmaz, doğrudan dağıtım satışla gerçekleşir.
4. **Hizmetlerden genelde kısa süreli faydalanılması:** Hizmetler, mallara göre daha kısa sürede tüketilir.
5. **Satın alma şekli daha az güven vericidir:** Hizmet daha önce denemesi olmadığından müşteri güveni kazanmak zordur.
6. **Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı:** Malları kopyalamaya karşı patent gibi tedbirler uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerine patent alma zorluğu ve hizmetlerin kopyalanma kolaylığı çözümü zorlaştırır.

Hizmet sunanların performansı, tüketicinin hizmet hakkındaki görüşünü anında ve hızlı etkileme gücü vardır. Pazarlamacılar, hizmet ile mal arasındaki farkları iyi bilerek emek yoğun hizmet sektöründe, mal pazarlamada izlenenden farklı stratejiler izlerler.

Hizmet pazarlamasının zorlukları:

1. Test etme, bölme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtım zorluğu,
2. Tanımlama, derecelendirme, standartlaştırma, sergileme, resmedilme ve reklam zorluğu,
3. Her hizmeti aynı şekilde pazarlama, üretim ve tüketim zamanını ayırma zorluğu,
4. Dayanıklı olmama, erteleme, üretenden ayrılma ve talebi sürekli hale getirme zorlukları,
5. Hizmetlerin isteğe bağlı oluşu ve emek yoğun olma halinin getirdiği zorluk,
6. Hatadan geri dönme ve plana bağlı kalma zorluğudur.

Hizmet alanında pazarlama yönlülüğünün olmama sebebi, birçok hizmet üreticisinin, kendini pazarlamacı değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görmeleridir. Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı aynı görür ve pazarlamadan sorumlu bir yönetici de bulundurmazlar. Devletin, hizmetleri kısıtlayıcı kanun ve uygulamaları bunda etkilidir. Ekonomik ve sosyal gelişimle hizmetlere olan talep artışı hizmet pazarlamadaki kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

8.6. E-Pazarlama

Yeni bir pazarlama mecrası olan e-pazarlama, sosyal medya, işletme tanınırlığı ile marka bilinirliği açısından önem taşır.

Gelişen teknoloji ile artan dijitalleşme, bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar toplum hayatını geliştiriyor. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik gösterimi olan **dijitalleşmenin** artışı işletmeleri **dijital / e- pazarlamaya** yönlüyor.

E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS, sosyal medya, yeni nesil video gibi araçları kullanarak, ürün, marka ve işi desteklemek, tanıtmak için internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanan bir sistemdir. Bu alan, elektronik / dijital / siber pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, mobil pazarlama, online pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama isimleri almaktadır.

E-pazarlama; mal, hizmet, fikir, işletme veya markayı dijital ortamda pazarlama sürecidir. Mevcut ve gelecekte müşterilere sunulan mal, hizmet ve fikirlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) araçlarla yapmaktır. Ticaretin esası ve ruhu emniyet ve karşılıklı sadâkattir. E-pazarlamayı geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik pazarlama sürecinde; verilerin bir ekran üzerinde elektronik gösterimini sağlayan dijital kanal kullanımıdır.

E-pazarlamada kullanılan araç ve mecralar; (1) sosyal medya platformları; dijital faaliyet yürüten mecralar, (2) içerik pazarlama; web site, blog mecralarda ürün tanıtımı, (3) mobil pazarlama; mobil uygulama üzerinden tanıtım, sosyal platformları mobile uyarılma, (4) e-mail pazarlama; data toplayarak tüketiciye ulaşma, ölçme ve raporlama aktiviteleri, (5) e-ticaret; ödeme ve sunum imkânı veren platformlarda ürün satışı, b2b (business to business=işten işe), b2c (business to consumer=işletmeden tüketiciye) pazarlama ve (6) test etme ve raporlama; dijital mecralarda kullanıcı davranışlarını inceleme, raporlama

Ürünlerin nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetini karşı karşıya gelmeden elektronik ortamda internet üzerinden gerçekleştirilen online faaliyetler olan **e-ticarette** geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek gibi güvenli ödeme araçları e-tüketicinin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da değiştirmektedir. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlantısıyla ortaya çıkan, herhangi bir sınırlama ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet, genel ağ ile online bir cihazın sunucuya bağlanarak yürütülen faaliyetler e-mağazacılığı ve e-ticareti geliştirmektedir. **E-mağaza;** genel internet ağı üzerinde online ürün satış yapan işletmenin siber ortamda kurduğu sanal mağazadır. Ürüne kısa sürede ve kolay ulaşma imkânı sunan ve siber ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer masraflarının az, 7 / 24 açık oluşu hem tüketicilere kolaylık hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkânlarının gelişimiyle daha çok tercih ediliyor.

E-pazarlamada faaliyet yürüten işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini

yükseltmektedir. **Arama motoru optimizasyonu**, internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan işlemlerdir. İnternette online alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlara ülkelerin rekabet kanunları ile ceza verilmektedir.

E- Pazarlamanın dört temel adımı:

1. Elde Et: Müşteriyi web sitesi veya satış yapılan sayfaya çekmek için; Arama Motoru Reklamı ve Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-Marketing, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme, Zengin Site Özeti gibi aktivitelerdir.

2. Kazan: İkinci aşamada müşteri web sitesine geldikten sonra hedef, her zaman satış olmamalı, bir blog için okunan yazılar, beğenenler, paylaşım, blogu takip eden sayıları önemlidir. Burada yapılacak iş; içerik yönetimi, erişilebilirlik, kişiselleştirme, ikna edici satış metni yazma, müşteri bölümleri belirleme, e-posta pazarlama, ödeme seçenekleri ve site içi arama iyileştirme.

3. Ölç-Optimize Et: Neyin yanlış neyin doğru yapıldığını anlayıp rakiplerle karşılaştırıp site performansı analiz edilir. Webde yapılan aktiviteleri değerlendirme, sonuca göre optimize edilecek yerleri belirleyip site başarısını rakiplerle karşılaştırmadır.

4. Sahip Çık-Büyüt: Mevcut müşterileri memnun etme ve daimî müşteriler olmaları için kullanılan teknikler; iyi bir müşteri hizmeti sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, dinamik fiyat stratejisi ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

Dijital pazarlamada yeni yöntemlerden **remarketing (yeniden pazarlama)**; web sitelerini ziyaret eden kişilerin oradan ayrıldıktan sonra başka sitelerde bir önceki sitenin reklamını görmesini sağlayan sistemdir. Kullanıcı başka sitelerde sörf yaparken sistem robotu tarafından arşivlenen bilgilere karşılık gelen ürün görseli müşteriye yeniden hatırlatılır.

E- pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle gelişen reklamcılık; online reklamlardan ismi yeni olan doğal reklamlar ile marka bilinirliği artmaktadır. İlgilenen kişilerin reklamı tıklayıp tıklamadığı takip edilir. **Elektronik reklam türleri;** (1) doğal reklamlar, (2) mobil reklamlar, (3) video reklamlar, (4) e-posta reklamları, (5) sosyal medya reklamları, (6) arama motoru reklamları ve (7) pop-up reklamları.

8.7. Marka Pazarlaması

İşletme, tüketici dikkatini ürünlerine çekip tanıtım ve satın alma tekrarı için markayı kullanır. Marka (brand); “kalite”, “dörtüst bir çalışma” ve “iş hacmi” sembolü olarak hak sahibini tanıtan, tüketiciye ürün kaynağını gösteren bir simgesi ve tanıtım aracıdır.

Marka; bir işletmenin tüm varlıklarını temsil eden, benzer mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden farklı kılmak için kullanılan; kişi ismi, sözcük, şekil, harf, sayı, ses, renk ve ambalaj gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanıp çoğaltılabilen her tür ayırt edici işaretlerdir. **Marka;** bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı hedefleyen bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır (ABD Pazarlama Derneği). **Marka Pazarlaması (brand marketing)** ise markanın halkın gözündeki algısını şekillendirme, hikâye anlatıcılığı, itibar geliştirme, mizah ve ilham aracılığıyla hedef kitle ile duygusal bağ kuran bir pazarlama stratejisidir.

“Pazarlama, marka oluşturmaktır” sözü pazarlama başta, işletmenin tüm işlevleri marka inşa etmeye katkı sunmaktadır. Bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi bölümü olmuş demektir. **Marka oluşturma;** marka imajı ve ismi ile ürünlere kimlik kazandırmaya yönelik tüm pazarlama faaliyet ve çabalarıdır. İşletmeler markalarına yıllarca önemli yatırım yaparak bir satış etkisi oluşturup; rekabet edilemez ve taklidi mümkün olmayan bir marka oluşturmaya çalışırlar.

Marka, müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşteri beklentilerini yerine getirerek, daha da iyisi onları aşarak oluşturulur. **Dünya markası** ise bir kuruluşun ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik bileşenlerini dünya çapında kullanmadır. Günümüzde ürünler iyi bir markalama ile satılabileceği için işletmeler marka oluşturma ve markalamaya önem verirler. “Hiç kimse hiçbir şey satmaz ise hiçbir şey olmaz” sloganı yerini; “Kimse bir şey markalamaz ise hiçbir şey olmaz” anlayışına bıraktı. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak şekilde benzersiz bir fayda beyanı veya salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir.

Toplumlar arası kültür farklılıkları sebebiyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen marka ile ilgili; kolay okunabilir, söyleniş rahatlığı, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi, şekli o ülkenin kültürüne uygunluğu, ambalajı ve ürünü rakiplerden farklılaştırıp özelliklerini vurgulayabilecek gibi hususlar netleştirilir. Ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilmeli ve tescil tarihinden belli bir süre içinde de kullanılmalıdır. Eğer ihraç edilecek ürün yeni bir ürün niteliğindeyse ayrıca patenti de alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de dizaynı orijinal özellikte ise sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir.

Marka ile ilgili kavramlar:

. Patent: Bir fikir mahsulü, sanayide uygulama alanı olan, işlenmesi konusunda sahibine, belli bir zaman hak temini için ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir.

. Faydalı Model: Kimyevi maddeler ve üretim usulleri hariç, patentleşebilir ölçülerden yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik kriterini sağlayan bütün ürünler için verilebilen 10 yıl süreyle buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkı sağlayan belgedir.

. Tasarım: Bir hedefe yönelik olarak bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği veya süslemesi gibi insan duyuvarı ile algılanabilen muhtelif unsur ve özelliklerin oluşturduğu görünümdür.

. Coğrafi İşaret: Belirgin bir niteliği, kalitesi, ünü, geleneksel üretim metodu ve coğrafi kaynağının bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren isim veya işaretlerdir. Ürün için bir güvence olan coğrafi işaretler; menşe ismi ve mahreç işareti diye ayrılır. **Menşe ismi;** ürünün üretimi ve işlenmesi sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek mecburiyetindeki ürünlerin coğrafi işaretidir. Eskişehir Lületaşı, Malatya Kayısı. **Mahreç işareti** ise ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerden en az birisi, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretidir.

. Fikri Mülkiyet: Telif hakları veya fikri haklar; bir kişi veya kuruluşun bir eser üzerinde sahip olunabileceği maddi ve manevi haklardır. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür.

. **Lisans:** Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izin, imtiyazdır. Sertifika, izin belgesi ve ruhsat olarak da ifade edilen lisans yoluyla yapılan ticaret giderek gelişmektedir.

. **Royalti:** Herhangi bir şeyin (marka sermayesi güçlü ürünlerin) sahibine, buluşçusuna, yazarına vb ait bir hakka bağlı olarak ticaret (iş) yapanların hak sahibine kazançlarından (satışlarından) ödedikleri paydır.

. **Logotype:** Bir marka veya kuruluş ismini içeren harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğidir. Logotype, amblem ve logo olmadan sadece marka isminin tipografi ile çizilip kullanılmasıdır.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler, markalama ile ilgili etkili bir siyaset oluştururlar. İşletmeler; aile markası, marka genişleme ve çoklu markalama stratejisi olarak genelde üç ayrı strateji belirleyebilmektedirler.

Markalama stratejileri:

1. Aile Markası Stratejisi: Bir aile markası, ürünle ilişkili muhtelif tanımlamaların tek bir marka altında toplanmasıdır. İşletme, pazara sunduğu yeni ürünü aile markası kullanırsa hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına aile markasıyla sunar.

2. Marka Genişletme Stratejisi: Başarılı bir marka ismi, mevcut ürünlerde yapılan değişiklik veya yeni ürünleri lanse etmek için kullanılmaktadır. Farklı kesimlere ulaşmak için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde ayrı markalar kullanır.

3. Çoklu Markalama Stratejisi: Rekabetçi markalama stratejisi olarak da ifade edilen çoklu markalama stratejisi; satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirmesi demektir.

Marka üzerine yapılan harcamalar, markaya bir değer katar. **Marka değeri;** bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir. Marka seçildikten sonra koruması için her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak tescil ettirilir. Ürün yeni bir ürün ise ayrıca patenti alınır, ürünün kullanımını değil de tasarımı orijinal özellikte ise sanayi tasarımı tescil ettirilir. Marka tescili, markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır.

8.8. Global Pazarlama

Global pazarlama ile işletmeler ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneterek rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Global pazarlama, globalleşmeye bağlı olarak kuruluşların pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğinde yürütmesi, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme sürecidir. Hedef, ülke dışı pazarlar olunca bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılama isteği yeni pazarlara uygun yeni ürünleri geliştirip reklam, tanıtım ile kalıcı olarak yerleşebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenirler. Global pazarlama, sadece dış satım değil, tüm ulusal faaliyetlerin yurt dışında evrensel boyutta sürdürme, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama bileşenleri (4P) stratejilerini yurt dışı pazarlarda yürütmedir.

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

Global pazarlama; global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem ülke içi hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir. Bir işletmenin ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten faaliyetler olan global pazarlama; dış pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama gibi farklı isimler alır.

Global anlamda her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın mümkün olmadığı global ve lokal pazarlama sentezi olan glokal pazarlamaya gidilir. **Glokal pazarlama;** dünyanın pek çok yerinde faaliyet gösteren global işletmelerin global pazarların rekabetinden çekilerek farklı bölgelerdeki tüketici taleplerine cevap verebilmek için yerel şartlara uygun pazarlama süreçleridir. **Lokal pazarlama** ise belirli bir bölge insanların ihtiyaç ve ilgi alanlarına yönelik satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır. Glokal, globalleşirken yerel değerlerini koruma, kaybetmeme ve global risklerden daha az etkilenmenin yoludur.

Rekabetin yoğun olduğu global pazarlarda başarı işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini buna göre planlayıp yürütmesiyle sağlanır. Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile bu da ancak global pazarlama ile olur. Dünya pazarlarına açılmak oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Kapitalizm, teki tip dünya tüketicisini hedeflemesiyle işletmelerde bu yapıya uygun davranıyor.

Dış pazarlara giriş yöntemi seçiminde mutlaka yüzde yüz doğru bir karar mümkün olmaz. Burada sürekli gelir ve gider arasında değerlendirme yaparak alternatiflerden en uygunu seçilir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletme ürün farklılaştırma, yenilikler yapma, stratejiye göre değişebilen fiyatlama, taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

Global pazarlara giriş stratejileri:

1. İhracat yoluyla global pazarlara giriş stratejisi: 1. Doğrudan ihracat, 2. Dolaylı ihracat ve 3. Kurum içi transferler

2. Sözleşmeyle global pazarlara giriş stratejisi: 1. Lisans anlaşması, 2. Franchising, 3. Üretim sözleşmesi, 4. Yönetim sözleşmesi ve 5. Anahtar teslim projeler.

3. Doğrudan yabancı yatırımla global pazarlara giriş stratejisi: 1. Sıfırdan yatırım, 2. Şirket satın alma, 3. Ortak girişim.

Dünya Ticaret Organizasyonu kuralları tüm üye ülkelere, haksız ticari uygulamalara karşı yerel endüstrilerini yabancı ihracatçıların "haksız" ticaret uygulamalarına karşı korumaları için anti-damping gibi tedbirleri alma hak ve imkânı tanır. İç piyasada üretim yapan bir işletme ürünün aynısını ithalatçı bir kuruluşun damping ile iç piyasada satıldığı ve bunun bir ülkeye zararının olduğu tespit edilirse, devlete anti-damping uygulaması için başvuru yapabilir ve anti-damping soruşturması açabilir.

Damping; uluslararası bir pazarı elde etmek veya bir ürünü elden çıkarmak için fiyatını büyük ölçüde düşürerek satmaktır. **Anti-damping** (dampinge karşı vergi) bazı dış firmaların ihracatını arttırmak ve bir üründe haksız rekabet oluşturmak üzere bir

ülkeye gerçekleştirdiği ihracata yönelik özel olarak uygulanan indirim (damping) karşı alınan vergi çeşididir.

Damping türleri:

1. Münferit damping: İşletme elindeki fazla ürünü eritmek için ihraç ettiği ülkedeki piyasa fiyatından daha ucuza satmasıdır.

2. Yıkıcı damping: Bir işletmenin uluslararası rakiplerini piyasadan silmek için yaptığı dampingdir.

3. Sürekli damping: Bir işletmenin piyasa payını maksimuma çıkarmak için dış piyasalarda sürekli ucuza ürün satmasıdır.

Damping, bazen girilmesi zor pazarlara ürün satabilmek veya bu pazarlarda rekabeti ortadan kaldırmak için uygulanır.

8.9. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, demek gibi her kişi ve kurumlardır. İşletme ile müşteri arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarımı ve üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlamanın görevidir. Gelişen dünya ve artan yenilikler birçok alanda köklü değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Müşteri; belirli bir mağaza veya kuruluşun düzenli şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlardır. **İç müşteri;** işletme içinde farklı birimlerde çalışan kişiler, üretim sürecinde ürüne katkıda bulunan her birim, bölüm kendinden bir önceki safhadaki diğer birimlerin müşterisidir. **Dış müşteri** ise işletmenin dışında olan ürettiği ürünleri satın alan esas müşteriler. Başarılı olmak isteyen işletmeler müşteri memnuniyeti yanında, çalışan **iç müşteri memnuniyetine** de önem verir.

Pazarda sınırlı ve kıt oluşuyla işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Müşteri, itina ile elde tutulmalı, ilgilenilmeli ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır. Kişilik, öğrenme, algılama, motivasyon, tutum, inanç, aile, sosyal sınıf, kültür gibi psikolojik ve sosyal faktörler müşteri tatminini etkiler.

Müşteri ilişkileri; kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir. **Müşteri ilişkileri yönetimi** ise müşterilerle güçlü, uzun vadeli ve kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını benimsetip müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmektir. Customer Relationship Management (CRM / MİY), pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu, iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir.

Müşteri yönlülük, merkezlik ve odaklılık; müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunmak için işletmelerin yoğunlaşmasını ve müşteri tatmini ve memnuniyeti üzerinde durmasını ifade eder. **Müşteri tatmini;** kişinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve işinde başarılı olmasıyla ortaya çıkan olumlu duygusal davranış, **müşteri memnuniyeti** ise müşteri ihtiyacının karşılanması sonrası elde ettiği tatmin oranı, aldığı hizmetlerden memnun olma düzeyidir. **Müşteri memnuniyetini sağlama süreci;** (1) müşteri tanıma, (2) müşterinin talep ve beklentilerini belirleme, (3) müşterinin algısını ölçme ve (4) eylem planı.

Pazarlama anlayışının gelişimiyle işletmelerin devamı müşteriye sistemin temelini koyarak müşteri odaklı olmalarıyla mümkündür. **Müşteri odaklılık;** müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleriyle müşteriye anlama, ona yakın olma, itina gösterme, sunulan ürünleri müşterilere haz verip tatmin oluşturacak şekilde planlama ile sürekli tercih edilen kuruluş olabilmek için kişisel bağ kurup onu izleyerek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım ve anlayıştır.

Müşteriye sunulan kaliteli ürün müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu buda müşteri sadakatini getirir. Müşteri memnun edilirse sadakati artar bu da işletmenin başarı ve sürekliliğini sağlar. **Müşteri sadakati;** bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır. Düşük müşteri tatmininin göstergesi **müşteri şikâyetleridir.** Şikâyetin olmayışı ve müşteri ile şartların yerine getirilmiş olması, yüksek müşteri tatminini göstermez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözü yerine getirmekle olur. İşletmeler müşterinin istek, ihtiyaç, eğilim, kişilik ve kültürel özelliklerini belirleyerek ürün ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenler, müşteriye bir rakip olarak göremez, kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri dost görür, ilişkinin felsefesi “ben kazanayım sen de kazan” olmalıdır. Böylece müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımını genel ağ üzerinden sağlayan online medya şekli olan **sosyal medya;** geleneksel medya platformlarına göre sahip olduğu avantajlar sebebiyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Müşteriler, satın almak istedikleri ürünü hızlı ve geri bildirim imkânı sebebiyle sosyal medyayı kullanarak birçok alışkanlığını online platforma taşımakta ve geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre olmaktadır. Bu durumun en çok etkilendiği sektörlerden bir olan e-ticaret, dijital pazarlama ise hızla gelişiyor.

Sosyal ve ekonomik gelişimin getirdiği araştırmacı, daha zeki, şüphe ve pazarlamaya bağlılığı gelişmiş “**yeni tüketici**” kişiliği, davranışlarını değiştiren, daha global, hızlı, akılcı, bilgiye önem vererek sürekli kendini geliştirmektedir. Klasik tüketici ile yeni tüketici arasındaki fark yeni ekonominin getirdiği bilgileri kullanma, karar sürecinde dijital ortamda farklı tüketicilerle etkileşimle istediği bilgiye kolay elde etme, ürünün marjinal faydası konusunda daha mantıklı davranmada ortaya çıkarıyor.

Bilgiye kolay ulaşan yeni tüketici ürünle ilgili satın alma kararını daha hızlı vermesiyle “**hızlı karar verme**” trendi oluşmuştur. Tüketici istediği ürünü dünyanın istediği yerinden temin etme kolaylığıyla sipariş verebilmekte, ülke farklılıklarını dikkat etmemektedir. Teknolojinin sağladığı imkanlarla online zeminlerde her tür ürün ve marka arasında fiyat ve özellik kıyaslaması yapabilmektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak dünya genelinde artan ticarete bağlı olarak tek tip tüketim alışkanlıkları ortaya çıkmaktadır. Tüketicileri, tüketime yönlendiren uyarıcılar yerel ve global ölçekte artmaktadır.

Tüketici; herhangi bir mal veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan bir sebeple kendisi veya aile fertlerinin ihtiyacını tatmin etmek için belirli bir bedel karşılığında satın alarak edinen, kullanan veya faydalanan gerçek kişidir. İletişim araçlarının gelişimi ile

internet üzerinden elektronik ortamda yapılan ve e-ticarete konu olan alış-veriş sonrası tüketici kavramına bir alt kavram olarak giren **e-tüketici**; elektronik ortamda genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım için mal ve hizmet satın alan ve kullanan, tüketim ilişkilerini, internet üzerinden online yapılandırılan elektronik posta ve mesajlar, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Pazarlama yöneticisi, kararlarında tüketici davranış araştırmalarının sağladığı girdileri kullanarak doğru ve etkili kararlar alabilir. Tüketicilerin gelecekteki satın alma niyetleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır. Tüketicilerin tutumları, marka algılamaları ve tercihleri ölçülerek onların satın alma eğilimleri belirlenebilmelidir.

Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar; (1) pazar fırsatlarını belirleme, (2) hedef pazar seçimi, (3) pazarlama karmasının oluşturulması, (4) talep analizlerinin yapılması ve (5) gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmek.

Her dönem memnuniyetsiz ve her şeyden şikâyet eden müşteri tipleri vardır. Dijital çağda “**tüketici kraldır**” anlayışı, yeni müşteri tipleri, gelirlerinden ve bir firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız olarak en yüksek hizmet ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyor ve bunu bekliyorlar. Bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştirip, yayıyorlar. Kolay sinirlenen ve kızgınlığını rahatlıkla dışa vuran bu tiplerin şikâyetlerini iletebilecekleri çok fazla kanal vardır. Siber ortamda, sosyal medya platformları, şikâyet ve forum siteleriyle markaları karalamaya hazır bir grup vardır.

Geçmişte, müşterinin güvendiği, düzenli alışveriş yaptığı markalarının olduğu dönemde karşılıklı bir sadakat vardı ve taraflar birbirine şeffaf idi. Zamanla müşteri memnuniyetsizliğindeki artışın sebebi tüketim çılgınlığı, artan rekabet, markalı ekonomi ve tüketicinin kendini kral görmesidir. Artan rekabetle aynı müşteriyi hedefleyen çok sayıda markaların müşteriyi kazanmak için giriştikleri kurnalsız bir yarış vardır. Rekabet ortamında tüketicinin satış sonrası üründen artan beklentileri, en küçük hataya büyük tepkiler vererek, olayı sosyal medya ve farklı platformlara taşıyıp hedefi çözümden ziyade markayı cezalandırma olabiliyor.

8.10. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetiminde yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya uygulanmasıdır. **Pazarlama yönetimi**; işletmenin amaçlarına ulaşması için ürünleri müşterilerle buluşturmak faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmeye dönük planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

8.10.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte yapılacak işe bugünden karar verme, istenen gelecekle buna ulaşmak için atılacak adımları belirlemedir.

Yöneticiler, varlıklarını sürdürmek, geleceği rastlantıya bırakmamak için planlar yaparlar. **Pazarlama planlaması**; kuruluşun belirli bir sürede pazarlama stratejilerini düzenlemek, yürütmek ve izlemek için kullandıkları stratejik yol haritasıdır. **Stratejik plan**; işletmenin mevcut durumunu tespit etmek, gelecekte olası hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme sürecidir. Planlama ile mevcut durum analizi yapılarak hedefler belirlenir ve buna bağlı pazarlama stratejisi hazırlanır. **Pazarlama stratejisi**; kuruluşun mevcut kaynaklara odaklanarak satışları artırmak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için kaynaklarını iyi şekilde kullanmasını sağlayan sistematik planlama sürecidir.

Pazarlama planlaması süreci; (1) pazar fırsatlarının analizi, (2) hedef pazarın seçimi ve (3) pazarlama karması oluşturmaktır.

8.10.1.1. Pazar Fırsatlarının Analizi

Pazar, tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur. İyi bir pazar fırsat analizinde tüketici pazarının analizi mutlaka yapılmalıdır. Her işletmenin yeni fırsatları belirlemeye ihtiyacı var, hiçbir işletme mevcut pazar fırsatlarıyla sonuna kadar gideceğine güvenemeyeceği için sistematik olarak araştırmalarla sürekli pazar fırsatları ararlar.

8.10.1.2. Hedef Pazarın Seçimi

İşletme, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirler ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçer. **Hedef pazar**; işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten benzer müşterileri, **hedef pazar seçimi** ise işletmenin pazarı bölümlere çalışması sonrası hangi pazar veya pazar bölümüne gireceğine karar vermesidir. Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları pazarı farklılaştırır, yönetici hedef pazarı gelişigüzel değil, belli ölçü ve değişkene bağlı bölümleyerek ürün başarısının yüksek olacağı bölüm ve ülkeleri hedef pazar olarak seçer.

Hedef pazarın seçiminde dikkat edilecek unsurlar; (1) işletmenin sahip olduğu kaynaklar, (2) ürünlerin özelliği, (3) ürünlerin hayat eğrisindeki yeri, (4) pazarın yapısı ve (5) rekabet durumu.

Pazar seçiminde; aynı anda birçok pazara mı yönelmeli yoksa global pazarlama çalışmalarını bir veya birkaç pazara mı yöneltmeli şeklinde iki seçenekten ilki **yaygınlaşma** ikincisi **yoğunlaşmadır**. Bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı ifade eder. Pazarlamacılar yerel ve global düzeyde pazarları bölümleyerek organize etmeye çalışırlar.

Pazar bölümlenme; bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme faaliyetidir. **Pazarı bölümlenmenin faydaları**; (1) işletme daha bilinçli ve etkili olur, (2) yeni pazar fırsatları elde edilir, (3) pazar bölümünün ihtiyaçları, istekleri daha iyi belirlenir ve (4) şiddetli rekabetten uzaklaşılır.

Böl ve tatmin et stratejisi ile her bir bölüm için farklı bir pazarlama bileşimi oluşturulur. Pazarı bölümlenme; bir işletmenin tüm pazarlara aynı politika ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır. Ülkeler arası farklılıklar, işletme pazarlama stratejisini, girmeyi karar verdiği ülkelere göre hazırlar ve gelecekte yeni ülkelere girerken ilk girdiği ülkelerde elde ettiği tecrübeleri kullanır.

Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:

1. İşlev temeline göre organizasyon: Satış, reklam, pazarlama araştırması, ürün planlama gibi tüm pazarlama işleri ayrı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümlenme ile her bölüme görevlendirilen uzman yönetici tüm bu faaliyetleri yönetir.

2. Ürün temeline göre organizasyon: Çeşitli veya değişik markalı ürün pazarlamada değişik özel çabayı gerektirmesi sebebiyle ürün temelli organizasyona gider. Her ürün veya ürün grubuna göre ayrı ve kendi kendine yeterli birimler kurulur.

3. Pazara yönelik organizasyon: Çok çeşitli pazar bölümlerine ürün satmak isteyen işletmeler; pazardaki farklı tüketici kesimlerine onların yapılarına göre bir pazarlama organizasyonuna yönelir.

4. Bölge temeline dayalı organizasyon: Coğrafi yapıya bağlı organizasyonunun temel felsefesi ürün türü ve hitap edilen pazarın karmaşık hale gelmesi, aralarındaki farkların artmasıyla buna uygun yapı geliştirmektir.

5. Karma organizasyon: İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak birden fazla bölümlendirme sistemini aynı anda kullanabilir. İşletme bölümlendirme sistemi ile ihtiyaca göre birden fazla bölümlenmeye gidebilir. Her bölümlenme sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; bir bölümlenme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin zararlarını dengeleyebilir. Bazen tek bir bölümlenme ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümlenme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşülebilmektedir.

Yurt dışına açılıp ürün satmak isteyen bir işletme **birinci adımda;** kendi ürünü için ülkeleri sınıflandıracığı bir kriter belirler, **ikincide;** ülkeleri ortak özelliklere sahip homojen bölümlere ayırır, **üçüncüde;** her bölüme en etkin şekilde nasıl hizmet verebileceğini belirler ve **dördüncüde** ise kaynaklarını ihtiyaçlarına en iyi şekilde uydurabileceği pazar bölümünü seçmelidir.

Hedef pazar belirlenirken; dış pazarda başarılı olmak için hedef alınan müşteri gruplarını belirleyip bunlara nasıl etkili ulaşılacağı planlanmalıdır. Global pazarlar belirli ölçülere göre bölümlenirse farklı tüketici grupları ile daha etkin çalışılabilir.

Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar:

1. Az sayıda ülkede birkaç pazar bölümüne yönelmek,
2. Az sayıda ülkede birçok pazar bölümünü hedef almak,
3. Birçok ülkede bir pazar bölümüne girmek,
4. Birçok ülkede birçok pazar bölümünü hedef almaktır.

Global pazarları bölümlendirirken birçok etken dikkate alınır. İşlem sonrasında en kârlı ve çekici görünen bir veya birkaç bölümü hedef pazar olarak seçebilir ve ihracat işlemi bu bölümlerde yoğunlaştırılabilir.

Global pazarları bölümlenme türleri; (1) ekonomik temele göre, (2) ülke içi coğrafi temele göre, (3) ülkeler arası, (4) din temeline göre, (5) hayat kalitesi temeline göre, (6) nüfus büyüklüğüne göre, (7) siyasi ve davranış temeline göre bölümlenme.

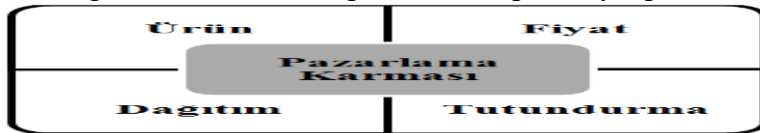
Seçilen stratejiye göre işletmenin pazarlama için seferber edeceği belirli kaynakların kullanım şekli değişecektir. Kaynaklar çok ülke arasında paylaşıldığında her pazara düşen bütçe küçüldüğünden reklâm satış teşvik gibi çalışmalar düşük düzeyde kalır. Kaynaklar az sayıda pazara yöneltildiğinde gerekli pazarlama harcamalarını yaparak başarılı sonuçlar alınabilir.

İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

8.10.1.3. Pazarlama Karması

Pazarlama karması, işletme kontrolünde ve etkileyebildiği faktörler olan **ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan** oluşur.

Pazarlama karması (bileşen / sunu); hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, fiyatını belirlemek, tanıtmak, dağıtım kanallarını seçip dağıtmak ve satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür. Pazarlama karması elemanları; İngilizce 4 "P" harfi olan; product=ürün, price=fiyat, placement= dağıtım, promotion=satış çabalarıdır.



Şekil 8-1: Pazarlama Karması

Hizmet pazarlamada, klasik pazarlama karmasına ilave **katılımcılar, fiziki ortam ve süreç yönetimi** olarak üç eleman eklenir. Yeni ekonomi anlayışı, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan pazarlama karması yerini artık; müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişim alacağı bekleniyor.

8.10.1.3.1. Ürün

Bir ihtiyacı karşılamaya dönük üretilen mal veya hizmete ürün denir.

Ürün; bir ihtiyacı karşılamak için belli bir fiziki veya zihni çaba sonucu elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları olan şeylerdir. Zaman içinde işlevini kaybeden ürünün yerine yenileri üretilir. Ürünün, tüketici tarafında yeni olarak algılanması ve ihtiyacına cevap vermesine bağlıdır. **Yeni ürün;** pazara daha önce hiç sunulmamış ürün veya var olan bir ürüne teknolojik veya kurumsal yenilikle üzerinde değişiklik yapılarak sunulan üründür.

Ürünlerin önemlerini kaybetme nedenleri; (1) ürüne olan ihtiyacın kalkması, (2) aynı ihtiyacı karşılayan daha iyi veya ucuz ürün üretimi ve (3) rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir. Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satış imkânsızlığı işletmeleri yeni ürün üretmeye yönelir. Hedeflenen kâra ulaşmak ve varlığının devamı yeni ürünler üretmek veya ürünlerde değişikliklerle mümkündür. **Yeni ürün üretme nedenleri;** (1) kaynak kullanımı, (2) pazar stratejisi, (3) büyüme isteği, (4) ürün modasının geçmesi, (5) rekabet ve (6) teknolojik gelişim.

Yeni bir ürün geliştirmede yeni ürün fikirlerinin kaynağı olan; müşteriler, satıcılar, çalışanlar, yöneticiler, rakipler, araştırma ve geliştirme bölümlerini kullanır. AR-GE'yi bilim insanları, inovasyonu da iş insanları yapar. İşletme yeni ürün geliştirmede, maliyetlerini düşürerek rekabet gücünü artırmalı ve ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap verebilmesini sağlamalıdır.

Maliyetleri düşürme yöntemleri; (1) değer oluşturmayan faaliyetleri bertaraf ederek süreçleri basitleştirmek, (2) sürekli iyileştirme (inovasyon) ve dijital (elektronik) dönüşüm, (3) tasarrufa önceleyen organizasyon kültürü, (4) iyi bir satın alma yöntemi kurarak tedarik kanallarını çeşitlendirmek, (5) enerji tasarrufu sistemleri geliştirip alternatif enerjiler kullanmak, (6)

işletme dışı kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanmak, (7) çalışanları motive ederek verim artışı sağlamak.

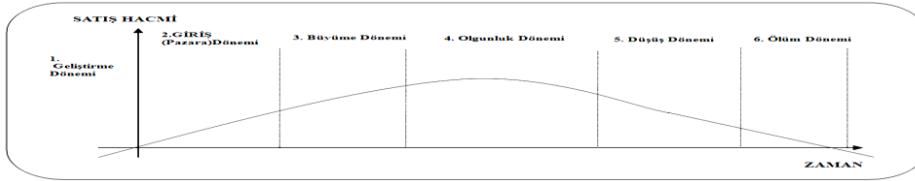
Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi var, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risklidir. Zamanı geldiğinde ürünü piyasadan çekip yerine yeni ürünler sunulur. Ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaçlarına uygun kalite, fiyat ve zamanında sunuma bağlıdır. Pazarlama ortam ve şartları hızla değiştiği için ürünlerin çok gözde olduğu veya ilginin azaldığı dönemler vardır. Ürün hayat seyrinde; tasarlanıp piyasaya sunumundan itibaren hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

Ürün hayat seyri; bir ürünün satış ve kârlılığında gözlenen; geliştirme, giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm dönemleridir. Bir ürünün piyasada ne kadar kalabileceğini belirten ürün hayat seyri iyi bir araç olarak üretici, pazarlama ve tüketiciyi ilgilendirir.

Ürün hayat seyri:

1. Geliştirme dönemi: Ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği, pazarlama planlarının düzenlenmesi, ürün geliştirme, tanıtım, reklam ve diğer faaliyetlerle ürüne en çok masrafın yapıldığı dönemdir.

2. Pazara giriş dönemi: Ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye ulaşması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlaması, fiyatı, tanıtımı ve dağıtımıyla ilgili bu aşama ürünün pazarda tutunabilmesi için önemlidir. Geniş bir dağıtım için reklam ve tanıtım faaliyetleriyle tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu durum sonrası satışlar yavaş yavaş artar.



Şekil 8-2: Ürün Hayat Seyri

3. Büyüme dönemi: Satışların artmaya başladığı, ürünün kâra geçiş, başa başnoktasına ulaşması ve sabit masrafları karşılayacak düzeye gelmesidir. Dönem sonuna doğru ürünün kârda bir yükselme olur. Dağıtım genişletme kararı alınır.

4. Olgunluk dönemi: Ürünün satışları en yükseğe çıkar, büyük üretim maliyetleri düşürür, kârlılık en yüksek düzeye çıkarır. Dönem ortalarında satış eğrisi maksimuma çıkar, maliyet eğrisi minimuma iner, ürün farklılaştırma ile ömrü uzatılmaya çalışılır.

5. Düşüş dönemi: Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişimi, rakip ürünlerin pazara girişiyle satışlar azalır. Yoğun reklamlarla satış miktarları korunabilir. Bu, birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltır. Dönemi uzatma; yenileme ve farklılaştırma ile olur.

6. Ölüm dönemi: Ürünün hayat seyrindeki son devresinde ürün satışları iyice düşer ve değişir maliyetleri bile karşılayamaz. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir.

Tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır, ürün kalitesini, servis kolaylıklarını, benzer ürünlerden farkını, markaya sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar. Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltıp maliyetleri düşürmesiyle ürünlerin hayat sürelerini uzatmasına katkı sunmaktadır.

8.10.1.3.2. Fiyat

İşletmeler, farklı nedenlerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün olmadığı için tüketiciler ürün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırır ve ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görürse ürünü satın alır. Belirlenen fiyat yanında, fiyat indirimi, taksitli satış ve ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülür.

Fiyat; bir mal, hizmet veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığı talep edilen para veya benzeri değerler, **fiyatlama** ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ürün fiyatı belirleme ve yönetme işlemidir. Fiyat belirlemede; ürün maliyeti, fiyatlama beklentisi, dağıtım kanalının durumu, işletme içi nedenler, ürün niteliği, sektörün durumu, piyasadaki mevcut arz-talep, tüketici davranışları, kanuni, teknolojik ve çevre düzenlemesine dair dış etkenler rol oynar.

Fiyatlama hedefleri; (1) kârı yükseltmek, (2) hedef kârlılık düzeyine ulaşmak, (3) talep değişkenliğinden faydalanmak, (4) satış gelirlerini yükseltmek, (5) fiyatlarda istikrar sağlamak ve (6) pazar payını korumaktır.

Piyasa şartlarında fiyatlama klasik **maliyet + kâr = satış fiyatı** yerine **pazardaki fiyat - maliyet = kâr** şeklinde yapılmaktadır. Fiyatlama çalışmaları belirli yaklaşımlar ve yöntemler çerçevesinde oluşturulan fiyat politikaları ile yürütülür.

Temel fiyat politikaları; (1) tek fiyat politikası, (2) özel fiyat politikası, (3) kalanlı fiyat politikası ve (4) zararına fiyat politikası. İç pazarda olduğu gibi global fiyatlandırmada da çeşitli yöntemler kullanılır.

Ürün fiyatlama yöntemleri; (1) maliyete dayalı fiyatlama, (2) talebe dayalı fiyatlama, (3) rekabete dayalı fiyatlama. Ürün üretimi için katlanılan maliyet toplamı üretim maliyetini verir ve bu maliyet ürün miktarına bölünerek birim maliyet belirlenir.

Fiyatlama, müşterilerin satın alma kararında etkili rol oynayan faktörlerdendir. Fiyatlama, hem ürün hem markanın müşteri gözündeki imajını belirleme, ürüne ve sunduklarına dair bir fikir vermeyi kolaylaştırıyor. Rekabette de dinamikleri değiştirmeyi sağlayan ürün fiyatlamada dikkatli bir çalışma yürütülür. Üretici işletmelerin ürün ortaya koymak için katlanmış olduğu fedakârlıkların toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölüldüğünde birim maliyet belirlenir.

Global pazarlamada fiyat belirleme ve fiyatlama politikasını etkileyen birçok etken vardır. **Global pazarlamada fiyatlamaya etki eden faktörler;** (1) ürün maliyeti, (2) pazar şartları, arz ve talep, (3) rekabet yapısı ve piyasanın işleyişi, (4) dağıtım yapısı ve kanalları, (5) hükümet politikaları ve kanuni zorluklar, (6) döviz kuru ve pariteler, (7) işletme amaçlarıdır.

Global pazarlamada ürün fiyatlama bir süreçle olur. **Global pazarlamada fiyatlama süreci;** (1) talep tahmini, (2) rakip tepkilerini ölçme, (3) pazar payını belirleme, (4) fiyatlama stratejisi seçme, (5) pazarlama politikasını değerlendirme, (6) fiyat seçimi.

İşletmelerin fiyatlamada karşılaştıkları farklı zorluklara dış pazarlara girildiğinde yenileri eklenir ve fiyatlama kararları daha zorlaşır. **Global pazarlamada fiyat farklılaştırma yöntemleri;** (1) müşteri esasına göre fiyat farklılaştırması, (2) ürün esasına

göre fiyat farklılaştırması, (3) yer esasına göre fiyat farklılaştırması ve (4) zaman esasına göre fiyat farklılaştırmasıdır.

Ekonomik istikrar; fiyat ve finansal istikrara bağlıdır. Ürün fiyatlarını etkilemek için dezenformasyon (yanlış bilgi) spekülasyon (vurgun), manipülasyon (aldatma), stokçuluk, haksız rekabet, yanıltıcı reklam, tüketici mecburiyetini kötüye kullanmak ve fahiş fiyatlama fırsatçılığı önlenmelidir. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak, fiyatları makul düzeyde tutmak ve temel ihtiyaçların karşılanabilmesi için piyasaya müdahale ile düzeltici tedbirler alır. Kapitalizmin patronları, istedikleri zaman müdahale ettikleri ekonomiye, piyasa istikrarını bozacağı gerekçesiyle diğer ülkelerin müdahalesini istemezler.

8.10.1.3.3. Dağıtım

İşletme, üretim fiyatını belirlediği ürünleri tüketicilere ulaştırması dağıtım sisteminde dağıtım kanalları aracılığı ile gerçekleşir.

Dağıtım; bir şeyi bir merkezden çeşitli yerlere göndermek, **dağıtım kanalı** ise üretilip fiyatı belirlenen ürünü pazara taşıyan ve son tüketiciye ulaştırarak satışa uygun hale getiren organizasyon sistemi, pazarlama karması bileşenidir. İşletme içi veya dışı aracı kuruluş ile oluşturulan dağıtım kanalı ve araçlar sistemin yürütücüleridir. **Araçlar;** üretici ile tüketici arasında bağımsız veya yarı bağımlı ürün alım satımı yapan ürün mülkiyetini üzerine alan veya devrinde aktif rol oynayan kişi veya kuruluşlardır.

İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunur. Bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşları tedarik zincirini oluşturur. **Tedarik zinciri;** mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketini planlayan, uygulayan, kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır. Bu ağ, iş süreçlerinde satış ve üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini, müşteri hizmet ve ilişkileri alanlarını kapsar.

Tedarik zinciri (lojistik ağ) sisteminde yer alan dağıtım kanalları üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere faydaları:

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplamak,
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurmak,
3. Alıcılarla ilişki kurarak onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunmak,
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretmek ve bu süreçte risk taşımak,
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtımdır.

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, etkin ve verimli çalışacakları için müşteriler için olumlu olur. Rekabet tekelleşmeyi engeller. Ürüne ödenen fiyatın büyük bir kısmının araçlara gitmesi üreticiden tüketiciye doğrudan satışlar gündeme gelmektedir. Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı işletmenin ürettiği ürünlere göre değişebilmesi dağıtım kanalının seçimini etkiler.

Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler; (1) ürünün özellikleri, (2) pazarın yapısı, (3) hedef kitlenin ürünlere ulaşma kanalları, (4) çevre faktörleri, (5) işletmenin mali gücü, ürün karması, kanal deneyimi ve ilişkileri.

Dağıtım kanalı seçimi işletme amacına göre kârlı çalışmak için ucuz, etkin ve getirisi yüksek dağıtım kanalı tercih edilir.

Dağıtım politikaları; (1) yoğun dağıtım, (2) sınırlı veya tekelci dağıtım ve (3) seçimli dağıtım politikası.

Pazarlama karması dijitalleşmeyle fiziki ürünlere yanında yazılım ve abonelik tabanlı hizmetler geliyor. Pazarlama, dijital kanallarla, çeşitli dijital platformlara yayılmış hedef kitlelerle daha fazla dağıtım kanalı geliyor. Fiziksel mağazalara ilave çevrimiçi mağazalar kuruluyor. Gerçek mekânda faaliyet yürüten mağazalar, e-ticaret perakendecileri ve çevrimiçi mağazalar dağıtım kanalları olarak gelişimlerini sürdürüyorlar. **Fiziksel dağıtım;** ürün hareketleri ve dağıtım sistemleri ile sipariş yönetimi, taşıma, depolama, stok kontrolü, ambalajlama, üretim ve depolama yeri seçimi, pazar belirleme ve müşteri hizmetlerini kapsar.

Dağıtım kanalı modelleri, kanal üyeleri arasında ilişkilere göre doğrudan, dolaylı ve bütünleşik dağıtım şeklidir.

Dağıtım kanalı modelleri:

1. Doğrudan Dağıtım Kanalı: Doğrudan dağıtım; üretici işletmenin kendi satış organizasyonu ile ürünü doğrudan doğruya tüketiciye sattığı, bir ucunda üretici diğer ucunda tüketicinin bulunduğu dağıtım kanalıdır. Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı dağıtım, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol imkânı verir. Hizmetlerde doğrudan dağıtım olan **elektronik / dijital dağıtım kanalı;** ses, görüntü ve bilgi gibi hizmetin müşteriye bilgi iletişim teknolojileriyle doğrudan ulaştırılan kanalıdır. İnternetin gelişimiyle dijital dağıtım kanalları geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı artmaktadır. **Direk dağıtımın avantajları;** (1) üretici, tüketiciyle yakın ilişki gereği pazardaki gelişimi daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliği (3) satış faaliyetlerinin etkin kontrolü, **dezavantajlar** ise (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorluklarıdır.

2. Dolaylı Dağıtım Kanalı: Dolaylı dağıtım; üretici ile tüketici arasındaki alım satım ilişkisinin hukuki ve ekonomik bağımsızlığı olan ticari kuruluşlarca sağlanması halidir. Bunlar; acente, yetkili bayi, komisyoncu, toptancı ve perakendecidir.

3. Bütünleşik Dağıtım Kanalı: Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarını aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşma bütünleşik dağıtım sistemidir. Dağıtım kanalında bir aracı, dağıtım kanalındaki diğer araçlarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi getirir. Dağıtımda; önceki veya sonraki faaliyet alanlarını ekleyerek ileriye veya geriye dikey bütünleşmeyi, iki veya daha fazla işletmenin birleşmeleri, yeni bir işletme kurmaları yatay bütünleşmedir. İşletmeler ürünlerini çok kanallı pazarlama ile değişik pazarlara sunarak tüketici memnuniyeti sağlayarak pazar payını artırmak isterler.

Dağıtım kanalı türleri:

A Kanalı: Üretici-Tüketici

B Kanalı: Üretici-Perakendeci-Tüketici

C Kanalı: Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici

D Kanalı: Üretici-Komisyoncu-Toptancı-Perakendeci-Tüketici

A kanalı, doğrudan satış olarak dağıtım sürecinde herhangi bir aracı kullanılmaz, ürünü müşteriye kendisi satar ve teslim eder. Ürün üzerinde kontrol sağlanır, araçlar olmadığı için maliyet düşük olur, fiyat ve rekabet avantajı sağlar. B kanalında yer alan perakendeci bir toptancı veya üreticiden ürünler satın alarak bunları müşterilere satan aracı gerçek kişi veya tüzel kişidir. Çok fazla perakendeciye ihtiyaç duyulduğunda tercih edilen C kanalında üretici çok sayıda perakendeci yerine az sayıda toptancıya yönelir. İşletme, iş yapmasının imkânsız olduğu yer ve şartlarda, yoğun dağıtım gerektiren ürünler için ise D kanalı araçlarına yönelir. Bunlar; komisyoncu, toptancı ve perakendecidir.

Dağıtım kanallarında yer alan bağımsız ticari araçlar; acente, yetkili bayi, komisyoncu, toptancı ve perakendecidir.

Dağıtım kanalı araçları:

1. Acente: Bir kuruluşa bağlı olmaksızın sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ve bölgede sürekli olarak ticarethane veya işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden, bunları o işletme adına yürüten gerçek veya tüzel kişidir.

2. Yetkili Bayi (Distribütör / Franchising): Bir işletmenin ürünlerini yurt içinde veya yurt dışında satış ve pazarlamasını sağlayan, işletme ile aralarındaki hukuki kurallara bağlı olarak çalışan gerçek veya tüzel (distribütör / franchising) kişidir.

3. Komisyoncu (Broker): Alım ve satım işlemlerine belli bir ücret karşılığı aracılık eden kişi veya kurumlar hesabına iş yapan bağımsız işlemcilerdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildir ve çok az risk alırlar.

4. Toptancı: Üreticilerden çok miktarda ürünü kendi nam ve hesabına satın alıp risk üstlenerek perakende satış yerlerine satan üretici ile son tüketici arasında aracılık yapan tedarikçi gerçek veya tüzel kişidir.

5. Perakendeci: Bir toptancı veya üreticiden ürünler satın alarak bunları tüketiciler ve müşterilere satan aracı gerçek kişi veya tüzel kişidir. Perakendecilik; satışa sunulan ürünü nihai tüketiciye pazarlama ve satışı ile ilgili faaliyetlerdir.

8.10.1.3.1.4. Tutundurma

Satış çabası, promosyon, tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karması dördüncü son elemanıdır.

Tutundurma; ürün satışını kolaylaştıran, pazarlamacı kontrolünde yürütülen, müşteriye ürün, işletme, çalışmalar konusunda bilgilendirme, olumlu imaj sağlamak, mevcut imajı pekiştirmek için değişik kanallarla yürütülen planlanmış iletişim faaliyetidir. Bu faaliyetle, bir ürüne karşı insanların kafasında intiba, imaj, statü yerleştirmek olan konumlandırma da söz konusudur.

Tutundurmanın özellikleri:

1. İletişim teorisine dayanır ve ikna edici yönlüdür.
2. Genelde fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
3. Doğrudan satış kolaylaştırmaya dönük olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
4. Diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır.
5. Ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve birlikte sinerji oluşturur.
6. Tutundurma hem tüketicilere yönelik hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili planlı iletişime dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, perakende fiyat indirimleri, piyasaya verilen her türlü primler, taraflarla doğrudan her tür iletişim satış teşvik (tutundurma) yöntemidir. **Tutundurma**, ürünle ilgili tüketicileri bilgilendirme, ihtiyaç hissettirip satın almalarını sağlamak için yapılan; (1) kişisel satış, (2) tanıtım, (3) reklam, (4) halkla ilişkiler, (5) satış geliştirme (6) doğrudan pazarlama, (7) sponsorluk, (8) internet ve online pazarlama elemanlarıdır.

Tutundurma karması elemanları:

1. Kişisel Satış: Alıcıların satın alma kararını etkilemek için yüz yüze, telefon veya sosyal medya araçlarıyla iletişim kurarak ikna etmeye dönük gerçekleştirilen bir tutundurma karması elemanıdır. Bu hedef, tüm mesaj ve iletişim çabalarının önceden tasarlanmasıyla gerçekleşir. **Kişisel satış faaliyetleri;** (1) ürün tanıtımı, (2) satış sunumu, (3) teşvik programları ve (4) örnek ürün (eşantıyon-numune) dağıtımları. (**Eşantıyon;** bir ürünün niteliklerini tanıtmak için parasız verilen veya gönderilen örnek).

Kişisel satış, işletmenin satış temsilcisi ile muhtemel alıcı arasındaki kişisel iletişime dayanır ve alıcı ile iletişim çabası temelde alıcıyı bilgilendirerek satın almaya ikna etmektir. Kişisel satışta kısa dönemde satış yapmayı, uzun dönemde ise alıcı ile kârlı bir müşteri ilişkisi kurmayı hedeflenir. Bu hedef, tüm mesaj ve iletişim çabalarını önceden tasarlama ile gerçekleşir.

Global pazarlarda kişisel satış becerileri; (1) kültürel uyum becerisi, (2) müzakere becerisi, (3) bilişim teknolojilerini kullanma becerisi, (4) pazar bilgileri toplama becerisi ve (5) satış destek becerisidir.

Global pazarlarda kişisel satış stratejileri ve tekniklerinin uygulanabilirlikleri fiziki coğrafya şartlarının elverişsiz olması, siyasi risklerin yüksekliği, pazarın gelişmişlik düzeyinin düşük oluşu, kanuni düzenlemelerin sertliği, pazar belirsizliğinin çok olması ve beşeri ilişkilerdeki farklılıkların yüksek oluşu etkinlik azalmaktadır. Bunları aşmanın yolu; yeniliğe açık, global medyayı takip eden, bilişim teknolojilerini ve dijital platformları iyi kullanabilen, kültürel uyumu yüksek çalışanlara sahip olmaktır.

Satış temsilcisinin görevleri; (1) işletmenin ürünlerine ilişkin alıcıya ayrıntılı bilgileri aktarmak, (2) müşterilerin kendilerine özgü ihtiyaç doğrultusunda iletişim şeklini ve ürünleri uyarlamak, (3) müşterileri, işletmenin ürünlerinin rakiplerinkinden daha iyi olduğuna ikna ederek satışı gerçekleştirmektir.

Kişisel satış, reklam uygulamalarında yasal kısıtlamaların olduğu, reklamcılığın gelişmediği ve medyanın yeterli olmadığı pazarlarda tercih edilen bir tutundurma aracıdır. Kişisel satış yakın ilişki gerektiren yapısı açısından endüstriyel ürünler için daha etkilidir. Ülke pazarlarının kendilerine özgü şartları kişisel satış strateji ve tekniklerinin uygulanabilirliğini de etkilemektedir.

Kişisel satışta etkili olan faktörler; (1) coğrafi ve fiziki şartlar; (2) pazarın gelişmişlik düzeyi, (3) siyasi riskler, (4) kanuni düzenlemeler, (5) insan ilişkilerindeki farklılıklar ve (6) pazar belirsizlikleridir.

2. Tanıtım: Bir organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin, niteliğini, teknolojisini, kurum kimliğini, üretim şekli, ürüne yüklediği diğer unsurları geniş halk tabakalarına benimsetme ve satın almayı istemelerini sağlayacak şekilde basılı ve elektronik medyada yer alacak şekilde haber yapması ve anlatmasıdır. Tanıtımın farklı türleri vardır.

Tanıtım türleri:

1. Ticari tanıtım: Bir firmanın açılış ve çalışmalarını kamuoyuna duyurmak için yapılan tanıtımdır.

2. Kişisel tanıtım: İşletmede görevli üst düzey yöneticiler ve başarılı personeller tanıtılır.

3. Toplumsal tanıtım: Turistik bir yöre veya ülkenin kitle iletişim araçlarında haber şeklinde tanıtımdır.

4. Dış tanıtım: Bir ülke ile ilgili hedef ülke veya halklara bilgi verme, iletişim, propaganda, devlet reklamcılığı, halkla ilişkiler, kolektif reklamcılık, satış geliştirme, ticari reklamcılık ve bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu etkinliklerdir.

Ürün tanıtım yöntemleri; (1) hediye ürün rehberleri hazırlamak, (2) halkla ilişkiler çalışmaları yapmak, (3) yarışma ve çekilişler düzenlemek, (4) blog içerikleri hazırlamak, (5) ürün tanıtım videoları hazırlamak ve yayınlamak, (6) e-posta pazarlama çalışmaları yapmak, (7) reklam ajansları ile anlaşmak, (8) sosyal medya pazarlaması ve (9) elektronik yöntemler.

Blog (weblog); makaleleri kronolojik bir sırada, en son gönderileri en üstte görüntüleyen çevrimiçi ve bilgilendirici web sitesidir. Bir veya bir grup yazarın tek veya birçok konuda görüşlerini paylaştığı online platformdur. **Blog tanıtım yöntemleri;** popüler sosyal medya kanallarını kullanmak, benzer ilgi alanlarına sahip topluluklarla paylaşım, diğer blog kaynaklarından faydalanmak, bir üye alanı oluşturmak, arama motorlarına reklam vermek ve haftalık bülten yayınlamak.

Sosyal medya pazarlaması; marka ve ürünleri sosyal medya platformlarında daha az bütçe ile doğru hedef kitleye tanıtma, sergileme, reklam ve bilinirliğini artırmak için içerik üretip bunu yayınlama üzerine kurulu pazarlama yöntemidir. Ürünleri yurt dışına pazarlamada, dünya geneline tanıtımda internet üzerinden kurulan bir web sitesi ve sosyal medya büyük bir paya sahiptir.

İşletme, dış pazara yöneldiğinde oralarda ürününü muhtelif tanıtım araçlarıyla tanıtma çabası içine girer. **Ürün tanıtım araçları;** (1) mektupla tanıtım, (2) fuarlarda tanıtım, (3) reklam, (4) satış teşvik yöntemleri ve (5) sosyal medyada tanıtım.

3. Reklam: Bir hedef kitleyi bilgilendirme, ikna etmek, teşvik etmek, dikkatleri bir mal veya hizmete çekmek için belirlenen mesajı çeşitli medya araçlarıyla belirli bir zaman diliminde bir bedel karşılığı yürütülen iletişim türündeki tanıtım faaliyetidir.

Pazarlama karması / bileşeni olan tutundurma karması içerisinde yer alan reklam; bir iletişim ve bilgi verme aracı olarak ürünü, markayı tanıtmak, bilinirliğini arttırmak, markaya değer katmak, imaj ve itibar oluşturmak için kullanılır. Pazarlamada geniş yere sahip bir ağ olan reklam, üreticiden tüketiciye kadar geçen sürede ürün tanıtım ve kullandırmada önemli bir rol oynar.

Reklam şekilleri:

1. Hatırlatıcı reklam: Bir ürünle ilgili önceden verilen bilgi ve eğitimleri pekiştirmeye hatırlatma, ismi akla yerleştirmedir.

2. Kurumsal reklam: Bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklamdır.

3. Elektronik reklam: İnternet üzerinden müşteriye bir ürünü satın almaya teşvik eden, etkileşimli de olabilen reklamlardır.

Ürününün reklamını yapmaya karar veren işletme ilk olarak uygun bir reklâm ajansı bulur, sonra reklâm stratejisi fikrini bu ajansa ileterek birlikte bir strateji oluştururlar. Sonra reklama ayıracağı bütçenin değişik reklâm araçları arasında nasıl dağılacığına karar verdikten sonra ihracatçı, ajansın hazırladığı reklâmları değerlendirir, uygulatır ve sonuçlarını kontrol eder.

İyi bir reklamın; özgünlüğü, ilgi çekiciliği, şaşırtabilme, yenilikçi ve bir hedefinin bulunması olmazsa olmazlarıdır.

Reklamın özellikleri:

1. Pazarlama iletişimi içerisinde yer alan hedefe ulaşmaya dönük bir unsurdur.

2. Belirli bir ücret karşılığı yapılan bir kitle iletişim faaliyetidir.

3. Reklam verenden hedef kitle olan tüketiciye doğru akan bir iletiler toplamıdır.

4. Reklamı yapan kişi veya kurum bellidir.

5. Reklam faaliyeti ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır.

6. Reklam mesajlarında ürünler, vaatler, ödüller ve sorunlara çözüm teklifleri vardır.

7. İnsanlar bakışlarını nereye yoğunlaştırırlarsa reklam oraya gider.

Pazarlamada geniş bir ağ olan ve tüketiciye ürün sunumu, tanıtım ve kullandırmada önemli rol oynar ve farklı türleri bulunur.

Reklam türleri; (1) yazılı basın reklamları (gazete, dergi), (2) televizyon, radyo, internet, dijital ve açık hava reklamları, (3) sosyal medya reklamları, (4) satın alma noktası sergileri, (5) ambalaj, (6) broşür, katalog, afiş ve poster, (7) reklam panoları.

Reklam faaliyeti tüketicileri olumlu veya olumsuz şekilde etkilediği için en uygun şekilde planlanmalıdır.

Reklamın temel işlevleri; (1) farkındalık oluşturmak, (2) markanın varlığını duyurmak, (3) akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak, (4) pazara yerleşip müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığı sürdürmede hatırlatıcı ve marka değerini pekiştirmek, (5) tutundurucu faaliyetleri sürdürmektir.

Reklama yüklenen işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişiminde önemlidir. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik olarak gösterimi olan **dijitalin**, hayata girişle değişen sektörlerden olan reklamcılık; online ve doğal reklamlar ile marka bilinirliği artmaktadır. İnternet, mobil telefon ve oyun platformlarını kapsayan dijitalle gelişen reklamcılık; sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyeti en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketim şekillerini değiştirmesiyle artan faaliyetleriyle konu içeriği ve reklam paylaşımı dijital reklam yatırımlarını artırmaktadır.

Elektronik (dijital) reklam; her tür elektronik ortamda yapılan etkileşimli reklam, **elektronik reklamcılık;** online reklamda tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar sunmadır. **Çevrimiçi reklamcılık** ise ürünleri ilgilenmesi muhtemel kişilere gösterme imkânı veren, ilgilenmeyen kişilere de filtre uygulamasıyla gösterilmeyen

reklamdır. **Elektronik reklam türleri;** (1) doğal reklamlar, (2) mobil reklamlar, (3) video reklamları, (4) e-posta reklamları, (5) sosyal medya reklamları, (6) arama motoru reklamları ve (7) pop-up reklamları. **Pop-up;** web sitesi açıldığında istek ve müdahale dışı reklam amaçlı ek açılan (aniden beliren) penceredir. İnternette reklam aracı olarak sık kullanılan bu pencerelerin bir kısmı kötü amaçlı yazılımlar için sahte kapatma veya indirme butonları ile kullanıcıları tuzağa düşürmeyi hedefler.

Dijital ortamdaki doğal reklamlar rahatlıkla ölçülebiliyor ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım istatistikleriyle reklamın başarısı test edilebiliyor. **Doğal reklam;** bir içeriğin şirketler tarafından satın alınması ve çeşitli platformlarda tanıtımının yapılmasıdır. Reklamcılığın basılı yayınlardan dijital dönüşmesiyle, blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyun platformları şekil değiştirerek, çok çeşit format ve platformda reklamlar görülmektedir.

Dijital ajans, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları, dijital medya planlaması ve mobil pazarlama hizmetleri de vermeleriyle geleneksel reklam ajansları “dijital” ekini almıştır. Dijital ajanslar ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturmayı hedefliyor.

Ürün tanıtma, tüketiciyi bilgilendirme reklamın olumlu tarafıdır. Hatalı, kasıtlı, sağlığa zararlı maddelerin reklamı, tüketimi aşırı teşvik, reklam giderlerinin tüketiciye yansıtılması reklamın olumsuzluğudur. Reklamda, renkli, hızla geçen, gerçek olmayan abartılı ifadeler, taahhütler çocuklara zarar vermektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri gelişmediği için reklamın ikna edici mesajına karşı savunmasızdır. Aile gerçeğe bağdaşmayan reklamları izletmemelidir. Reklam hazırlayan ajans ve reklam veren kurum sadece ürün satmaya odaklanma yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almalılar.

Tüketiciler reklam yoluyla verilen uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyaç durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırıp organize eder. Kişi reklama maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayıp anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklam yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak ses tonunda verilmesiyle **subliminal (bilinçaltı algılama)** gerçekleşir. Şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesaj olan “**subliminal mesaj;** bir objenin içine gömülü olan, normal bir insanın algı limitlerinin altında kalan ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanan bir işaret veya mesajdır. İnsanın gözü, kulağı belli frekans altı ve üstü enerjileri duyamaz, göremez, ancak şuuraltı beyin duyar, görüntüleri fark eder, hafızeder.

Hızır yiyecek, abur cubur reklamları, bilgisayar oyunları, çizgi filmler, televizyon dizileri, sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklam afişleri ve logoları arasına; tutku haline gelmesi istenilen şeyler, nesnelere reklamlar arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objelerle yetişkinlerin siyasi, ticari yaklaşımları yönlendirilebilir. Sinema perdesi veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü 24 küçük kareden oluşur ve her 24 kare bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında “control-track” denilen aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak oluşturulan 25’ci kare anlıktır, görüntü bir anda gelir ve kaybolur. Bu görüntüler genelde görünmez, fakat bilinçaltında kalır. 25’ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelime, resim, şekil veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuuraltını etkileyip insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilir.

Bilinçaltı algılamaya dayalı reklamların kötüye kullanımı ve ahlaki olmadığı görüşü hâkimdir. Çocukları hedefleyen çizgi film, oyun, müziğin alt yapısına bu mesajlar ustaca yerleştirilebiliyor. Yaygın piyasa denetimi ve caydırıcı yaptırımlar yeterli olmadığı için bu teknikler kötüye kullanılıyor. Bundan kurtulmak için tüketici bilinçlenerek seçici davranmalıdır.

Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulma yolları:

1. Ürün reklamlarında çekiciliği ve yanıltıcı özelliğini engellemek için otoriteler kontrol etmeli,
2. Reklam konusunda bilgilenecek,
3. Reklam veren firma, reklam hazırlayan ajans sosyal sorumluluklara dikkat etmeli,
4. Reklamla verilen mesaj, animasyon, kullanılan teknik araç ve gereçler kontrolünden geçmeli,
5. Subliminal mesaja karşı uyarı verilmeli; “Bu filmde sanal (siber) reklam uygulanıyor”, “ürün yerleştirme var”.

Reklamların eksik veya hatalı bilgilerle, besin değeri olmayan gıdaları, zararlı ürünleri tüketicilere ihtiyaç gibi sunumu, aldatıcı, yanıltıcı reklam ve ilanlar yasaktır. Reklamlarla ön plana çıkarılan olumsuz roller, obje ve klişeler, yeni kuşakların dünyayı doğru anlamalarına engeldir. Sosyal sorumluluk gereği, toplam faydayı artırmak, toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklam içeriklerinin doğru kullanıcıya sunmada hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

4. Halkla İlişkiler: İşletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenim, düşünce ve davranışlara yönlendirmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalardır. Halkla ilişkiler, faaliyetlerini birçok aracı birlikte kullanarak yürütür. **Halkla ilişkilerin temel araçları;** (1) haber bültenleri ve basın toplantıları, (2) sponsorluk ve lobicilik, (3) konuşma ve seminerler, (4) rapor ve yayınlar, (5) işletme bülten ve yayınları, (6) özel olaylar ve kurum web sayfaları, (7) televizyon, radyo ve sosyal medyada işletme personeliyle söyleşi ve röportajlar. Halkla ilişkilere benzer yöntem takip eden pazarlama, tüketicileri işletmenin ürünlerine alıştırmak üzere, beklentileri daha iyi tanıma imkânı veren teknikler kullanır. Araştırma, bilgi toplama ve planlama gibi yöntemlerdeki benzerlik halkla ilişkiler alanına yönelim ile toplumsal pazarlama kavramı çıkmıştır. Gelişmeler pazarlama ve halkla ilişkileri ayırıştırmadan ziyade birleştirip pazarlama ağırlıklı halkla ilişkileri getirmesiyle bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetir.

5. Satış Geliştirme: Diğer tutundurma karması elamanları dışında kalan, genellikle sürekli olmayan, araçların etkinliğini artırmaya dönük, kısa dönemde satın almayı teşvik edici, kendine özgü tutundurma çabalarıdır.

6. Doğrudan Pazarlama: Tüketici ile üretici arasında herhangi bir aracı olmadan çeşitli yöntemlerle birebir yapılan pazarlama stratejisidir. Müşteriye ulaşmak için web sitesi, mobil cihaz, mail, tele pazarlama, interaktif TV ve kiosklar kullanılır.

7. Sponsorluk: Bir kurumun, kurumsal ve pazarlama amaçlarına yönelik, katılmakta fayda gördüğü olay ve etkinliklere para vererek veya o faaliyet için gerekli materyal donanımını sağlayarak desteklemesidir.

8. İnternet ve Online (Cevirim İçi) Pazarlama: Bir işletmenin, ürün veya markası hakkında potansiyel müşterilerine bir mesaj yaymak için web tabanlı kanallardan faydalanmadır. Bunlar; e-posta pazarlaması, içerik pazarlaması, görüntülü reklam, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlaması, ücretli arama reklamları veya tıklama başına ödemedir.

8.10.2. Pazarlamann Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; görevlerin yerine getirilebilmesi için kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması pazarlama yönetiminin temel işlevidir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli, müşteri ile iyi bir ilişki kurarak bunu işletme lehine sürdürmelidir.

8.10.3. Pazarlamann Yöneltilmesi

Planlama ile başlayan yönetim süreci, organizasyon işlevi ile çatısı kurulur, faaliyete geçmeye hazır yapı yöneltme işlevi ile gerçekleşir. **Yöneltme;** plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, motive edip işleri verimli yürütmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullanmadır.

8.10.4. Pazarlamann Koordinasyonu

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

8.10.5. Pazarlamann Kontrolü

Pazarlamann kontrol edilmesinde planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerekğinde zaman kaybetmeden farklı kaynaklardan sağlanan bilgilerle düzeltici faaliyetlerde bulunur.

Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Pazarlama nedir, temel işlevleri ve amaçları nelerdir?
2. Geleneksel (klasik) pazarlama, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı nedir?
3. Yeşil pazarlama ve hizmet pazarlaması nedir?
4. Hizmetlerin temel özellikleri ve hizmet pazarlamann zorlukları nelerdir?
5. E-pazarlama nedir ve e-pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecralar nelerdir?
6. Marka nedir ve pazarlama ile marka ilişkisi nasıldır?
7. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
8. Tüketici nedir ve pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar nelerdir?
9. Pazar bölümlenme, hedef pazar seçimi nedir ve pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri nelerdir?
10. Pazarlama karması nedir ve pazarlama karması elemanları nelerdir?
11. Ürünlerin fiyatlandırılmasında temel yöntemler ve temel fiyatlama politikaları nedir?
12. Dağıtım kanalı nedir ve dağıtım kanalı türleri nelerdir?
13. Tutundurma nedir ve tutundurma karması elemanları nelerdir?
14. Reklam nedir ve reklamın özellikleri nelerdir?
15. Halkla ilişkiler nedir ve halkla ilişkilerin temel araçları nelerdir?

9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ

İşletmenin destekleyici işlevleri; muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler işlevidir. İşletmenin destekleyici işlevleri yönetiminde, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin nasıl uygulandığını ifade eder.

9.1. Muhasebe Yönetimi

Muhasebe, işletmede ekonomik kararların verilebilmesi için varlık ve kaynakların hareketlerini kaydetme sınıflandırma, özetleme, analiz etme, yorumlama ve raporlama sistemidir.

Muhasebe işlevi; işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim yapan mali nitelikli, para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetme, sınıflama, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunma işidir. Muhasebe işlevi muhasebe birimi tarafından yerine getirilir. **Muhasebe birimi;** işletmenin muhasebe sürecine ait iş ve işlemleri yapar, ilgili belgeleri kaydeder, beyannameleri düzenleyerek ödenecek vergilerin zamanında ödenmesini sağlar, işletmenin stok, banka, cari, kıymetli evrak, borç ve alacaklarını takip eder, mali tabloları düzenler, işletmenin kuruluş-kapanış işlemleri ve ilgili kurumlara başvuru işlemlerini takip eder. **Muhasebe yönetimi** ise muhasebe ile ilgili işlem, kayıt ve faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Muhasebe yönetim süreci:

1. Muhasebe faaliyetlerini planlama: Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık mali gelişimini tahmin ederek, muhtemel zorluklar için her türlü tedbirin alınmasına denir.

2. Muhasebe bölümünün organizasyonu: Kurum bünyesinde muhasebe faaliyetlerinin organizasyonu için teknik alt yapı ve personel ihtiyacı karşılanır, onların yetki ve sorumlulukları belirlenerek bir yapı oluşturulur.

3. Muhasebe faaliyetlerinin yöneltmesi: Kurulan organizasyon yapısı dâhilinde; işletmenin mali nitelikteki değişimleri uygun şekillerde kaydedilerek gerekli diğer faaliyetler yürütülür.

4. Muhasebe faaliyetlerinin koordinasyonu: Muhasebe faaliyetleri tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bu sebeple, muhasebe bölümü yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen mesellerin çözümünü aramalıdır.

5. Muhasebe faaliyetlerinin kontrolü: İşletmenin muhasebe işlerinin, muhasebe plan ve programlarının öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa sebebini bulmak ve işletmenin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak muhasebe kayıtlarının kontrolü ile sağlanır.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetinin verimliliğini arttırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

Muhasebenin temel faydaları:

1. İşletmenin sahip olduğu kıymetlerin tespitini sağlar.
2. İşletmede yürütülen dönem içi faaliyetlerle dönem sonu ulaşılan sonuçların anlaşılmasını kolaylaştırır.
3. İşletme ile iş yapan üçüncü şahısların ekonomik ve sosyal durumlarının bilinmesini sağlar.
4. Üçüncü şahıslarla işletme arasında meydana gelen hukuki anlaşmazlıklarda delil teşkil eder.
5. İşletmede çalışan personelin görevlerini kötüye kullanımına karşı işletme varlığını korur.
6. İşletme sahibinin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol edilip incelenmesini sağlar.

Muhasebe sürecinin temel amacı; kuruluş ile ilgili kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi vermek için mali nitelikteki olayları; **kaydeder, sınıflar, özetler, analiz eder, yorumlar ve raporlar.** Muhasebe sürecinde elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklar ve geleceğin planlanması olan bütçe için temel oluşturur.

Gelişen teknoloji ile bilgisayarların muhasebe kayıtlarını tutmada kullanımı geniş bilgi muhafazası işletmelerin **bütünleşik yönetim bilgi sistemini** yürütmelerini sağlamaktadır. Muhasebe bilgisinin kullanıcıları herhangi bir sebeple işletme ile ilgili olan veya ilgilenen kişi ve gruplardır. Muhasebe ürettiği bilgileri özetleyerek, kullanıcıların amaçlarına uygun raporlar haline getirir.

Muhasebe bilgisinin kullanıcıları; (1) yöneticiler, (2) işletme sahipleri, (3) sendikalar, (4) işletme çalışanları, (5) sermaye kurumları veya tahvil sahipleri, (6) devlet ve (7) rakipler. Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenler veri kaynakları olan bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosuna bakarlar.

Finansal tablolar:

1. Bilanço: Bir kuruluşun belirli bir tarihteki varlıklarını ve bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur. Bilançoda; bilanço başlığı, aktif taraf, pasif taraf ve bilanço dipnotları olarak dört bölüm vardır. Bilanço başlığında; işletme adı / ünvanı, bilanço kelimesi ve bilanço tarihi. Aktif taraf bilanço solunda, işletmenin varlıkları gösterilir, pasif taraf, bilanço sağında, işletme kaynaklarını gösterir, bilanço dipnotu ise bilançoju daha iyi anlama ve yorum için gerekli açıklamalar yer alır.

2. Gelir Tablosu: Gelir; sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler. Gelir tablosu; bilançoda tek bir rakam olarak yer alan bir döneme ilişkin faaliyet sonucu olan net kârı veya zararının nasıl oluştuğunu detaylı bir şekilde gösteren bir mali tablodur.

3. Nakit Akış Tablosu: Kurum nakitlerinde bir dönemde oluşan artış ve azalışları, nakdin nasıl elde edildiği ve hangi alanlara harcadığını gösterir. Bu tablo, işletmenin likiditesi veya kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneği hakkında fikir verir.

Muhasebe sisteminin etkinliği ve verimliliği ile birlikte üçüncü tarafların güven duyması için çeşitli denetçi ve denetleme mekanizmalarıyla kontrol edilmelidir. **Muhasebe denetimi;** muhasebenin ürettiği belge, veri ve bilgilerin doğruluğu hakkında bir kanaate ulaşmak için geliştirilen muhasebe dalıdır. **Denetim;** ticari faaliyetlerle ilgili olayların önceden belirlenen ölçülere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgililere bildirmek için tarafsız delil toplayan ve değerleyen süreçtir.

Denetçi ise denetim faaliyetini yürüten, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız, ahlaki nitelikler taşıyan uzman kişidir.

Denetçi türleri:

1. Bağımsız Denetçiler: Herhangi bir kişi veya kuruluşa bağımlı olmadan, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve esasları ışığında mali tabloların gerçeği yansıtıp yansıtmadığını araştıran kişilerdir.

2. İç Denetçiler: Yönetime sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için işletmenin iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir.

3. Kamu Denetçileri: Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan; maliye ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar. Muhasebenin bilgi verme işlevini, ön muhasebe, finansal muhasebe, yönetim muhasebesi ve maliyet muhasebesi sağlar.

1. Ön muhasebe: İşletmenin nakit parası, müşterileri, stokları, çekleri, banka hesapları, senetleri, gibi temel unsurlarının kayıtları ve bunların hareketlerini takip etmek için kendi bünyesinde tutulan kayıt ve yapılan işlemlerdir.

2. Finansal muhasebe: İşletmenin finans durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel amaçlı bilgi sağlar.

3. Yönetim muhasebesi: Yöneticiler, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgileri, işletmenin genel amaçlarını oluşturmada, bölümlerin ve kişilerin başarısını değerlendirmede ve verecekleri tüm kararlarda kullanırlar.

4. Maliyet muhasebesi: Üretilen ürünlerin maliyetini oluşturan maliyet türlerinin, oluş yerleri ve ilgili oldukları mal veya hizmet cinsleri bakımından belirleme ve izlemeye imkân veren bir hesap ve kayıt sistemidir. İşletmenin iç yapısını ilgilendiren üretim faaliyetleriyle ilgili olduğu için maliyet muhasebesi dalına **analitik muhasebe** veya **işletme muhasebesi** ismi de verilir.

Maliyet muhasebesinin amaçları; (1) ürünlerin maliyetlerini belirlemek, (2) maliyet kontrolüne yardımcı olmak, (3) planlamaya yardımcı olmak; (4) yönetim kararlarına yardımcı olmak, (5) maliyetlerin düşürülmesi için gereken tedbirleri almak, bu konuda tavsiyelerde bulunmak ve (6) bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmak.

. Varlık: Bir işletmenin üretim amacıyla sahip olduğu binalar, demirbaşlar, makineler vb. ekonomik değerlerdir.

. Maliyet: Bir varlığın elde edilmesi için yapılan harcama, üretim için her türlü faktörlerin para olarak toplam değeridir.

. Gider: Dönem gelirinin elde edilmesi için kullanılmış veya tüketilmiş harcamalar, maliyetlerdir.

. Kâr: Bir faaliyetin gerçekleşmesi sonucunda elde edilen gelir ile faaliyet için yapılan giderler arasındaki olumlu farktır.

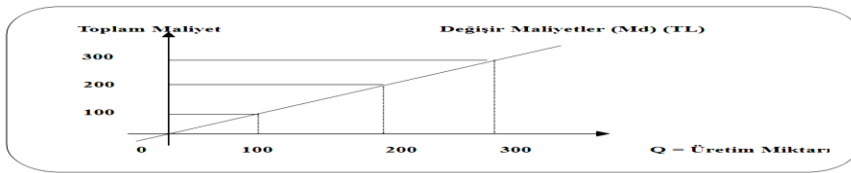
. Zarar: İşletmelerin faaliyetleri döneminde, giderlerinin toplamı gelirlerinin toplamını aşması sonucu ortaya çıkan farktır.

. Gelir / Hasılat: Gerçek veya tüzel kişilerin üretim faktörleri ile ekonomiye katılmaları sonucu elde edilen veya üretim faktörleri kullanmadan çeşitli nedenlerle ekonomik gücündeki artışı para ile ifade eden kıymetlerdir. Sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler. Gelirler ana ve yan gelir olarak ikiye ayrılır: **Ana gelir;** kurumun ana faaliyetinden elde edilen gelirdir, işletme gelirlerinin en büyük bölümünü ana gelirler oluşturur ve işletme ana gelir azalmalarına uzun süre katlanamaz. **Yan gelir** ise işletmenin ana faaliyeti haricinde elde edilen ikinci derecedeki ek gelirleri ifade eder.

İşletme, üretim için gerekli tüm girdileri üretim faktörleri pazarından satın alarak temin eder. Maliyet; mal oluş, bedel ve karşılık olarak bir işletmeye faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yüküdür. **Maliyet;** ürünlerin elde edilmesi için katlanılan her türlü faktörün para olarak ifade edildiği toplam değerdir. Maliyetin, değişir ve sabit olarak iki kaynağı vardır.

1. Değişir maliyet: Birim başına sabit, fakat üretim miktarının artması ile artan, azalmasına paralel olarak azalan maliyettir. İşçiye ödenen ücretler, hammadde, yarı mamul madde ve her tür işletme malzemesi giderleri ile enerji ve yakıt harcamaları değişir maliyet kalemidir. Değişir maliyetler; birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir nitelikte olduğundan ve Q üretim miktarını; Md değişir maliyeti göstermesinden şöyle formüle edilir: $Md=(a) \times (Q)$

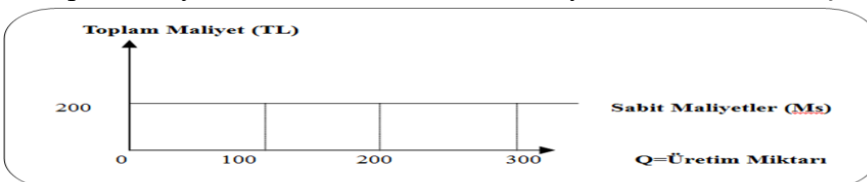
Maliyetlerin grafik ile sunumunda, yatay sütundaki çizgi üretim miktarını, dikey sütun çizgisi ise toplam maliyeti gösterir. Orijinden başlayan değişir maliyet çizgisi yukarıya doğru seyredir. **Değişir maliyet kalemleri;** tedarik maliyeti, AR-GE maliyeti, pazarlama maliyeti, genel yönetim maliyeti ve finansman maliyeti olarak ayrıma tabi tutulabilir.



Şekil 9-1: Değişir Maliyet Grafiği

2. Sabit maliyet: Üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyettir. Amortismanlar, sigortalar, vergiler ve personele ödenen ücretler sabit maliyet kalemleridir. Üretim miktarı arttıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölündüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa veya 200 üzeri üretim yapsa yine aynı sabit maliyet giderini yapmış olacaktır.

Bir işletmede değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamına "**toplam maliyet**" denir. Toplam maliyet giderlerinin üretim miktarına bölünmesiyle "**birim üretim maliyeti**" veya "**ortalama maliyet**" elde edilir. Ortalama maliyet; belirli bir üretim için yapılan toplam maliyetin o üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen birim başı maliyettir.



Şekil 9-2: Sabit Maliyet Grafiği

Bir işletmede en son üretilen birimin maliyetine “**marjinal maliyet**” denir. Maliyet kavramının bir alt kavramı olan **standart maliyet**, bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılmasıyla ortaya çıkar. Ekonomik bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan üretim imkânlarına “**alternatif / fırsat maliyeti**” denilir. Diğer taraftan maliyet türleri direkt maliyetler ve endirekt maliyetler olarak da sınıflandırılabilir.

İşletme maliyetlerinde yanıltıcı bir konu da batık maliyettir. **Batık maliyet**; önceden belli bir âna kadar ödenmiş ve artık geri döndürülemeyecek olan, genellikle başarısız bir girişime harcanmış yatırımdır. Piyasadan çıkış yapılması veya faaliyetlerin sonlandırılması halinde geri alınamayacak harcamalardır. **Batık maliyet yanlıgısı** ise, belli bir projeye, fikre sadece "Bugüne kadar yaptığım şeyler boşa gitmesin." diye, yapılan şey hiç akılcı, işlevsel ve başarılı olmasa bile devam etme durumudur. Geçmişte harcanan zaman, emek veya yatırılan para nedeniyle yanlış bir yatırımı sürdürmekte ısrarcı olma durumudur.

Faaliyet kârı hesaplama; maliyet hesaplamada önce masraflar belirlenir, sonra bu masrafları masraf taşıyıcısına yükler. Masraf yüklemeye, masrafların taşıyıcıya ait oldukları doğrudan belirlenebilenleri doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak yüklenir.

Net Satışlar:.....27.000. TL

Sabit Maliyetler. 2.000.TL

Değişir Maliyetler:.....22.000.TL

Toplam Maliyetler:.....24.000. TL

Faaliyet Kârı:.....3.000. TL

İşletmelerde muhtelif şekillerde hesaplanarak bulunan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar:

1. İşletme kârının hesaplanması,
2. İşletme gider kontrollerinin yapılabilmesi,
3. Ürünlerin fiyatlandırılması,
4. Etkin işletme kararlarının alınabilmesi.

İşletmede maliyetleri düşürmenin birçok yolu var, bunun için maliyet kalemleri ayrıntılı incelenerek bir analizi yapılmalıdır.

Maliyetleri düşürme yöntemleri:

1. Değer oluşturmeyen faaliyetleri bertaraf etmek ve faaliyet süreçlerini basitleştirmek,
2. Sürekli iyileştirme (inovasyon) ve dijital (elektronik)dönüşümün sağlanması,
3. Tasarrufa önem veren bir organizasyon kültürü oluşturmak,
4. İyi bir satın alma yöntemi kurarak tedarik kanallarını çeşitlendirmek ve araçları azaltmak,
5. Stoksuz çalışmak ve enerji tasarrufu sistemleri geliştirip alternatif enerjiler kullanmak,
6. İşletme dışı kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanmak,
7. Çalışanları motive etmek ve kaynakları etkin kullanarak verim artışı sağlamak.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltıp maliyetleri düşürmektedir. Dijital dönüşüm kurum hafızasını geliştirerek tasarruf sağlamaktadır. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinde internete bağlanan cihazlar iş süreçlerinde verimlilik sağlamaktadır. Maliyetleri düşürmek için dijital dönüşüm zorunlu olmaktadır.

9.2. Finans Yönetimi

İş dünyasında finans olarak kullanılan kavram, devlette maliye şeklinde kullanılmaktadır. Devlette maliye sistemi hangi görevleri yerine getirirse, bir işletmedeki finans sistemi de benzer görevleri yerine getirir.

Finans; nakit para, fon veya sermaye olarak organizasyona dışarıdan belirli bir faiz oranı karşılığı borç para (kredi) alma işlemidir. **Finansman**; kuruluşun ihtiyaç duyduğu fonları (para) uygun şartlarda sağlama ve etkin kullanımı, **finans işlevi** ise organizasyonun kurulabilmesi veya kurulu bir yapının üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirmedir. Bu faaliyetler işletmenin finans biriminde gerçekleşir.

İşletmede üretimin gerçekleşmesi için gerekli tüm girdilerin temini para ve para görevini yapan araçlarla mümkündür. Üretim için gerekli her türlü maddi ve maddi olmayan varlıklar ve çalışanlar kuruma kazandırılırken, kurumdan dışarıya para çıkar veya borçlanır. Bu faktörlerle ürünler üretilip satılınca da işletmeye dışarıdan para girer veya işletme dışarıdan alacaklı duruma gelir.

Finans yönetimi; işletmenin mevcut fonları ile ihtiyaç duyduğu fonları uygun şartlarda sağlama, bu fonları uygun varlıklara yatırarak değerini koruma ve etkin şekilde kullanımını planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Finans yönetim işlevleri:

1. Finans Planlaması: Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik ve beş senelik para giriş çıkışlarını tahmin ederek, karşılaşılabilecek ödeme zorlukları için her türlü tedbirin alınmasına denir.

2. Finans Bölümünün Organizasyonu: Finans faaliyetlerinin organizasyonu işletmenin büyüklük ve küçüklük durumuna göre farklılık arz eder. Küçük işletmelerde finans işlerini muhasebe müdürü veya muhasebe şef yürütür. Kurumun büyüklüğü oranında belirli finans görevleri, oluşturulan belirli finans bölümlerine bağlanır ve aralarındaki yetki sorumluluklar düzenlenir.

3. Finans Faaliyetlerini Yönetme: Finans planlama, fonları bulma, kullanım ve her türlü para giriş ve çıkışını yönetmek için finans bölümünde görevli çalışanlar planlı ve sistemli faaliyet yürütürler. Finans işlerini yürütmeye uygulanacak yöntem ve izlenecek yolda her türlü finansal bilgi akışı açık, anlaşılır, etkin bir iletişim ve emir-komuta düzeni kurulur.

4. Finans Faaliyetlerinin Koordinasyonu: Finansal faaliyetler tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanı olmasıyla finans yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, çelişen sorunları çözer.

5. Finans Faaliyetlerinin Kontrolü: İşletmenin finans işleri, plan ve programların öngördüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa nedenlerini bulup, işletmenin finansal istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almaktır.

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

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

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

Sermaye çeşitleri:

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

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

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

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

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

Sermaye ile ilgili kavramlar:

. Borç sermayesi: Organizasyonun kısa, orta ve uzun süreli borçlanmalarla sağladığı sermayedir.

. Öz sermaye: Kurucu veya ortakların yüklediği ödenmiş sermaye, yedek sermaye, karşılıklar ve dağıtılmamış kârlardır.

. Döner sermaye: Bir üretim dönemine katılarak dönem sonu pazara sürülen, tükenen veya şekil değiştiren sermayedir.

. Sabit sermaye: Değişmez, durağan ve birden fazla üretim dönemine katılarak yavaş yavaş tükenen sermayedir.

. Likidite: Bir kurumun süresi gelen borçlarını ödemeye yetecek kadar kurumun elinde emre hazır fon bulunmasıdır. Likidite, **"ihtiyaç akçesi"** şeklinde daha önce elde edilen kârlardan belirli oranlarda pay ayrılarak kurum bünyesinde tutulur.

. Sermaye piyasası: Tahvil, bono, hisse senedi gibi değerlerin arz ve talebinin karşılaştığı; bankalar, sigorta şirketleri, bankerler, kredi kooperatifleri gibi kurumlardır. Mali piyasada; tasarruf sahiplerinden topladığı fonları faizsiz ve kâr zarar ortaklığıyla reel ekonomiyi finanse eden ve bankacılık hizmetleri sunan katılım bankacılığı da sermaye piyasası seçeneğidir.

. Finansman araçları: Para, çek, bono, poliçe, avanslar, açık krediler, hisse senetleri, güvence ve kefalet mektuplarıdır.

. Piyasa yapıcıları: Birincil piyasa işlemlerinde etkinliği artırmak ve ikincil piyasaların işleyişini kolaylaştırmak için hazine veya merkez bankalarının, borçlanma senedi ihracı, döviz müdahalesi gibi birtakım finansal işlemlerle ve belli kriterlere göre faaliyette bulunmak üzere devlet tarafından seçilen finansal araçlardır.

Kişiler, kuruluşlar ve devletler varlıklarını devam ettirip işlevlerini yerine getirebilmek için kendi kendine yeterli olamadıkları takdirde dışarıdan kredi olarak ifade edilen borç para alma yoluna giderler. **Kredi;** belirli miktardaki satın alma gücünün, belirli bir süre için ve geri verilmek üzere bir bedel (faiz) karşılığı gerçek veya tüzel kişilere verilmesidir. Krediler; teminatlı, teminatsız, özel, kamu, kısa, orta, uzun vadeli, üretim, ticari, zirai, sanayi gibi ayrılır. Faiz sistemli mali piyasanın ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmasıyla ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini artırmaktadır. Paraya hâkim ve bunu kendi çıkarları için kullanan global sermaye sahipleri kurdukları global kuruluşlarla devletleri, şirketleri ve kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/sanal/paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor. Bu gelişim beraberinde insanlığı tek merkezden yönetme ve çok şeyi değiştirecek teknopolik şirketler tehlikesini de getiriyor.

Yatırım projelerine kaynak sağlamak, dış yatırımcıya daha az bağımlılık ve nakit ihtiyaçları için kitle fonlaması ve Yap-İşlet-Devret modeli gibi farklı yeni yatırım alternatifleri geliştiriyor. Bunlar:

1. Fonlama: İktisadi birimlerin öz kaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yoludur. **Kitle Fonlaması** ise bir proje veya girişimi bir grup insanın internet aracılığıyla yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için finanse edilmesi önemli bir fonlama metodudur. Finansal katkıda bulunan destekçiler, bağış yapabildiği gibi yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığı destek alabiliyor. Yatırım alternatifleri olarak gelişirken bu fonlama Türkiye uygulaması SPK'nin gözetim ve denetiminde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucu olacaktır.

2. Yap-İşlet-Devret (YİD / Build - Operate-Transfer): Model, bir kamu yatırım veya hizmet finansmanını özel şirket tarafından yapılması ve kamunun belirlediği süre işletilmesi ve bu sürede ürettiği ürünü, tarafların karşılıklı belirlediği bir tarife göre kamuya satması ve süre sonunda tesisi bakımı yapılmış, eksiksiz, işler halde kamuya devretmesidir. Kamunun ileri teknoloji ve yüksek mühendislik gerektiren projeleri, millî veya milletlerarası firmalara yaptırmasıdır. Büyük enerji, altyapı ve bayındırlık işlerinin yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile kurulan **Ortak Girişim Şirketleri (OGS)** tarafından yapılması,

belirli bir müddet işletilmesi ve sonrası işler vaziyette ilgili idareye devrini öngören finansman tekniği, modelidir.

Türkiye’de Yap-İşlet-Devret (YİD), Yap-İşlet (Yİ), Yap-Kirala-Devret (YKD) ve İşletme Hakkı Devri (İHD) olmak üzere dört temel Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli uygulanmaktadır. **Kamu Özel İşbirliği Modeli;** kısmen veya tamamen kamu yükümlülüğü altındaki bazı yatırım, yapım, işletme, yenileme ve hizmetlerin üretimini, maliyet, risk ve getirilerinin bir sözleşmeyle, kamu ve özel sektör arasında paylaşımıyla gerçekleştirilmeye yönelik finansman modelidir.

İşletmenin ihtiyacı olan fon miktarının tespiti, nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağı ile ilgili işler finans yöneticilerinin işidir. İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları, öz kaynak ve dış kaynaklar (borç) olmak üzere iki türlü kaynaktan temin ederler.

İşletmenin finansman / fon kaynakları:

1. Öz kaynaklar: İşletmenin gerek kuruluş döneminde gerekse faaliyetlerini sürdürdüğü sırada işletme sahip veya ortakları tarafından konulan; para, taşınır, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar; marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıklardır. Bu fonlar, işletmeler için devamlı bir kaynak niteliği taşır, vadesi yok ve faiz ödenmez, bunun yerine dönem sonu kârdan pay ödenir. Kârın bir kısmı ortaklara dağıtmadan işletmede “**ihtiyaç akçesi**” olarak tutmak öz kaynakları arttıran **oto finansman** aracıdır.

2. Yabancı kaynaklar: İşletme açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bu kaynaklar kısa ve uzun vadeli fon / finansman kaynağı şeklindedir. **a. Kısa vadeli yabancı finansman** (fon, kredi, borç) **kaynakları;** dönen varlıkların, alacak ve stokların finansmanında kullanılır. Bunlar; (1) ticari banka kredileri, (2) factoring; kısa vadeli kredili satışlardan doğan alacak haklarının bazı kuruluşlarca satın alınmasıyla fon sağlamadır ve (3) para piyasasında satışa sunulan kısa süreli bonolar. **b. Uzun vadeli yabancı kaynaklardan** sağlanan (1) banka kredileri ve (2) tahvil ihracı ile işletme varlıklarından makina, araç-gereç gibi duran varlıklar veya devamlılık arz eden faaliyetler için kullanılır.

3. Finansal kiralama (leasing): Kiracının seçtiği her türlü yatırım mallarının mülkiyeti ödeme vadesi boyunca leasing şirketinde kalmak üzere belirlenen kira karşılığı kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve sözleşme süresi sonunda mülkiyetinin kiracıya geçmesini sağlayan finansman, yatırım yöntemidir.

4. Forfaiting: Ağırlıklı olarak yatırım mallarının ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına göre tahsil edilebilecek alacakların bir banka veya uzman bir finansman kuruluşu (forfaiter) tarafından satın alınma işlemidir.

5. Kâr ve zarar belgesi satışları: Uzun vadeli fon sağlama kaynağı olan anonim şirketler tarafından kâr ve zarar karşılığı ihraç edilen bir menkul kıymet türüdür.

Kanaat ekonomisi, modern ekonomik faaliyetleri sürdürmede sukuk (sertifika) gibi finansal seçenekler sunar. **Sukuk;** bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, ondan faydalanma hakkına dayanak teşkil eden eşit değerdeki faizsiz menkul kıymet sertifikasıdır. Sürdürülebilir faizsiz finansman olan yeşil sukuk ihracı sürekli artıyor.

Sukuk çeşitleri:

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

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

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

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

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

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

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

Global sermaye piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsili sistemi normal eğitilmiş bir insanın anlayamayacağı kadar karmaşık hale getirilmiştir. Kişi, şirket ve devletler kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı, tedbirli olmak, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için gelirden, kârdan ayrılan yedek para (fon, likidite) olan **ihtiyat akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen kişi ve kurumlar faiz piyasasının esiri olur.

İşletmenin mali yapısını ilgilendiren risk ve belirsizlik kavramı farklı olmasına rağmen birbirini yerine kullanılabilir. Risk, belirsizliğin ölçülebilen kısmıdır. Geleceğe ilişkin tahmin subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlik, objektif olarak yapılıyorsa risk söz konusudur. **Belirsizlik;** herhangi bir kurala bağlı olmadan rastgele veya serbestçe ilerleme durumu, yöneticilerin gelecekteki olayların muhtemel neticelerini bilmekle birlikte gerçekleşme ihtimalleri hakkında herhangi bir sebeple tahminde bulunamama halidir. Belirsizlik yoksa kesinlik vardır, dolayısıyla yapılan tahminde şüphe yoktur. Geleceği öngörebilme yeteneği, öngörülmek istenilen olayla ilgili bilgiye bağlıdır. Hiçbir kurum ve kişi mutlak manada emniyette ve güvenlikte olamaz. Her türlü belirsizlik bir risk taşır, potansiyel risk ve tehditler her zaman vardır. Belirsizlik, toplumun ruh sağlığını bozan bir durumdur.

İtalyanca “risco” Almanca “Risiko”, İngilizce “risk” dilimize önce riziko sonra risk olarak yerleşmiştir. **Risk;** belirsizlik hallerinde zarara uğrama tehlikesi, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek her tür olayın gerçekleşme ihtimalidir. Gelecek belirsizlik ifade eder, risk de belirsizlik durumunda ortaya çıkar. Her risk bir fırsat getirir. **Finansal risk** ise para veya değerli varlıkların alım ve satım süreçlerinde bir kayba maruz kalma olasılığıdır. Birçok finansal

hizmet veya işlem doğası gereği kayıp riskine sahiptir. Riskin iki temel çeşidi vardır.



Şekil 9-3: Risk çeşitleri

Risk çeşitleri:

I. Sistematik Risk: Tüm yatırımların getirilerini etkileyen yatırımcının kontrol edemediği; finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında risk oluşturan ve domino etkisi yapan risktir. **Sistematik riskin kaynakları** ise tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişimlerdir.

Sistematik riskin çeşitleri:

- 1. Piyasa riski:** Ekonomide meydana gelen bir durgunluk, ekonomideki yapısal değişim, işletmeleri yakından etkiler.
- 2. Siyasi risk:** Dünyada veya yatırımın yapıldığı ülkedeki siyasi bunalımlar, ekonomik kriz, belirsizlik yatırımı engeller.
- 3. Enflasyon riski:** Para değerinin düşmesi, fiyatların yükselmesi, dolaşımdaki para artışı yatırımları olumsuz etkiler.
- 4. Faiz oranı riski:** Faiz oranındaki değişim bir risktir; yatırımdan beklenen getiriyi olumlu veya olumsuz etkiler.
- 5. Kur riski:** Yabancı paraların değerlerinde oluşan değişimle ortaya çıkan risk yatırımları etkiler.

II. Sistematik Olmayan (Çeşitlendirilebilir) Risk: Yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektör veya belirli bir işletmeye ait çeşitlendirilebilir risktir. Yatırımcı farklı kaynaklara yatırım yaparak bu riski azaltma imkânına sahiptir. **Sistematik olmayan riskin kaynakları;** işletme yönetimi, işletme ürünlerine dönük tüketici tercihleri, işletmenin tanıtım kampanyası başarısı ve iklim şartları gibi işletme ile birebir ilgili unsurlar. Sistematik olmayan risk kendi içinde üçe ayrılır.

Sistematik olmayan risk çeşitleri:

- 1. Finans riski:** İşletmenin finansal sorumluluklarını yerine getirememe, gelirlerinin sürekliliğini kaybetmesi sonucu, borçlarını ödeyememe, çevre şartlarına ayak uyduramama, faiz ve kâr payı ödemelerini yapamama ihtimalidir.
- 2. Endüstri riski:** İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, işletme kârlılığını etkileyebilmekte ve menkul kıymetlerin fiyatlarında değişiklikler meydana getirebilmektedir.
- 3. Yönetim riski:** İşletmelerin yönetim kadrolarının beceri ve kabiliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan risk, işletmenin faaliyet sonuçlarına yansıtacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir.

Zarar veya kayıp durumuna yol açabilen bir olayın beklenenden farklı ortaya çıkma ihtimaliyle riskin yönetilmesi gerekir. **Risk yönetimi;** kuruluşun hedefine ulaşabilmesi için her seviyede riskleri belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etme, değerlendirme, etkisini azaltma tedbiri olarak süreci etkin yürütmektir. İşletme başarı için riskleri sistematik olarak ele alması gerekir.

Riski yönetme nedenleri:

1. Finans piyasaları arasındaki sınırların kalkması,
2. Finans ve iktisadi kaynaklar için rekabetin artması,
3. Finans ürünlerinin artması,
4. Finans sisteminde teknolojinin gelişmesi,
5. Merkez bankası baskılarının azalmasıdır.

Risk yönetimi ile hızlı karar alma ve faaliyetlerle risklerin belirlendiği, risklerin çözüm önceliğinin değerlendirildiği, riskle başa çıkmak için risk analizine dönüş strateji geliştirilerek uygulandığı sistematik bir yapı oluşturulur. **Risk analizi,** işletmede ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli şekilde, ayrıntıları ile tanımlayıp değerlendirme, riskin büyüklüğünü tahmin etme ve çeşitli kontrollerle riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar verme sürecidir. Risk analizine ilk önce potansiyel riskler, ikinci aşamada tanımlanan risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleşmeleri halinde işletmeye yükleyeceği maliyetler değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sonucu riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir ve belirli adımlar izlenir.

Riski yönetme süreci:

- 1. Risk kaynaklarını belirleme ve tanımlama:** Risk neden kaynaklanıyor, bu belirlenir ve tanımlanır.
- 2. Riskin ölçülmesi:** Tek bir projenin riski ile toplam risk farklı olduğu için riskin ölçümü gerekir.
- 3. Risk değerlendirme:** Risk analizi, toplam riski ve bunun üstlenilebilir olup olmadığına kararda yöneticilere yol gösterir.
- 4. Risk yönetim tekniği seçimi ve zamanında uygulama.** Gelişen şartlar, başarılı bir teşebbüs için riskin üstlenilmesi yeterli değil, asıl başarı riskin iyi yönetimi ile mümkün olduğu görülmesiyle “riski üstlenmeyin, yönetin” anlayışa gelişmiştir.

Risk yönetim stratejileri; (1) kabul etme, (2) kaçınma, (3) azaltma ve (4) transfer etmektir. Bu noktada atılan ilk adım, sigorta satın almak risk yöneticileri için hala esastır. Fakat risk yöneticileri daha önemli görevler yürütmek durumundadırlar.

Yöneticilerin riski yönetmede temel görevleri:

1. İşletmeyi tehdit eden risklerin tespiti.
2. Kayıpları önleme ve kontrol etme programları geliştirmek.
3. Anlaşmaları ve dokümanları risk açısından incelemek, gözden geçirmek.
4. Güvenlik ile ilgili eğitim programları hazırlamak.

Finansal riskten korunmak için sigorta, aktif-pasif yönetimi ve hedging olarak üç farklı tedbir ve yöntem kullanılır.

Finansal riskten korunma yöntemleri:

- 1. Sigorta:** Birden fazla kişi veya işletmenin karşı karşıya kalabileceği fakat aynı anda gerçekleşme ihtimalinin düşük olduğu

sigorta edilebilir hırsızlık, tabi afetler, yangınlar gibi riskler için kullanılır.

2. Aktif-Pasif Yönetimi: Aktif ve pasiflerdeki kalemlerin uygun birleşimini sağlamaya çalışarak, bu yolla kâr hedeflerine ulaşılması yöntemini ifade eder. Kuruluşun likidite ve emniyetini artırmayı sağlar.

3. Hedging: Yatırım riskine karşı korunmak için finans pazarlarındaki araçları etkin ve doğru bir şekilde kullanarak muhtemel ters fiyat hareketlerine karşı yatırımcının yatırımını güvenceye almasıdır.

İşletme içi finansal riskten korunma teknikleri:

1. Nakit akışını ayarlama: Gelecekte değer kaybedeceği tahmin edilen borçları geciktirmek veya alacakları öne çekmektir.

2. Eşleştirme: Bir döviz hesabı varsa, yerel para birimi dışında döviz ile işlem yapılması durumunda eşleştirme yapılır.

3. Döviz sepetleri: İşletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği farklı dövizleri bir sepete toplayıp çeviri riskini azaltma çalışması.

4. Para piyasaları: Ürünün spot piyasadan satın alınıp gelecek piyasada satılmasını ifade eder.

İşletme dışı finansal riskten korunma teknikleri:

1. Vadeli işlemler sözleşmesi: İşleme varlığını bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, muhtemel faiz oranı ve döviz kuru değişimine karşı tedbir almış olur.

2. Future sözleşmeleri: Standart miktar ve kalitede bir varlığı önceden belirlenmiş bir fiyattan gelecekte belirli bir tarihte teslim etme veya teslim almaya ilişkin olarak düzenlenen kanuni bir sözleşmedir.

3. Opsiyon sözleşmeleri: Sözleşmeyi satın alan tarafa herhangi bir varlığın fiyatını ve vadesini bugünden belirleyerek gelecekte alıp almama veya satıp satmama hakkını vermektedir.

4. Swap İşlemler: Finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman diliminde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir.

Kişi, iş, işletme ve ürünlerin piyasa şartlarına ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesini sağlayacak ekonomik göstergeleri için geliştirilen SWOT analiz yöntemiyle güçlü ve zayıf yönleri ve karşılaştığı fırsat ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi yapılabilir. Kurum içi üstün ve zayıf noktalar ve dışarıdan yönelen fırsat ve tehditler değerlendirilerek en önemlileri belirlenir. **SWOT analizi**, İngilizce A-Strengths (güçlü yönler), B-Weaknesses (zayıf yönler), C- Opportunities (fırsatlar) ve D-Threats (tehditler) kelimelerinin ilk harflerinden oluşan Amerikalı iş adamı, Albert S. Humphrey'ir 1960'da geliştirdiği sistemdir.

SWOT analizinin faydaları:

1. Organizasyonun mevcut durumunun tespiti,
2. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditleri belirlemek,
3. Yeni teknolojileri belirleme, pazarda yeni eğilimler, yeni rakipler, çalışanların motivasyon bilgilerini yönetime sunmak,
4. Strateji belirlemeye katkıda bulunmaktır.

SWOT analizinin strateji haline gelebilmesi için yorumlanarak stratejik yönetim diline çevrilmelidir. Bu değerlemeler kişisel hükümlerden, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

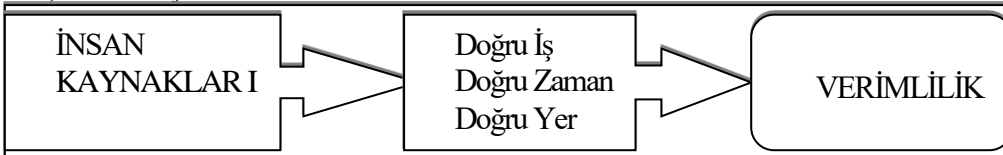
9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölümde uygulanmasıdır.

İnsan kaynakları işlevi; bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademede ki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri, iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlama, geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel veya iş gören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi; bir organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırma, motive etme, geliştirme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.



Şekil 9-4: 3D İlkesi

Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak kabul eder. **İnsan kaynakları yönetimi bilimi;** kurum çalışanlarıyla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağını doğru yönetimiyle uğraşan disiplindir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak.
2. Çalışanların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.
3. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak.
4. Doğru personel eğitimi ile iş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine, teçhizat gibi teknolojinin aynısı, benzeri veya kopyası yapılabilir, bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz. Her işletmenin mutlaka bazı ilke ve kurallar çerçevesinde belirlediği bir insan kaynakları politikası vardır. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik.

İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma,
2. Tespit edilen politikalara uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek,
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlemek,
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak,
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek.

İnsan kaynakları yönetim süreci, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında ilk iş, insan kaynakları planlamasıyla iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri ve personel ihtiyacını tespittir.

İnsan kaynakları planlaması; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme için yapılan planlama çalışmalarıdır. **İnsan kaynakları planlama süreci**; (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti olarak 4 aşamadan oluşur.

9.3.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerlendirme ve tahlildir.

İş analizi; işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, personel sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlama, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini azaltmada kullanılır. İş analizi ile çalışanın; (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5) nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği tespit edilir. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı yöntemler kullanılır.

İş analizi yöntemleri:

1. **Gözlem**: İşin, fiziki çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesidir. Gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.
2. **Serbest mülakat**: Kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha sınırlı ancak daha standart bilgiler almayı sağlar.
3. **Anket**: Kişilerin belli konulardaki tutum, düşünce ve önerilerini belirlemek için yazılı olarak hazırlanmış soru listeleridir.
4. **İşlevsel iş analizi**: Ayrıntıya inmeden işi, bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkileri inceler.
5. **Kritik olay tekniği**: Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğu, belirli hallerde yapılması gerekenleri belirler. İş analizi yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

İş analizi bilgilerinin kullanıldığı alanlar:

1. **Organizasyon şemasının oluşturulması**: İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı kurmada alınan kararlara temel olur.
2. **Personel seçimi ve personel planlaması**: İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.
3. **İş ve araç-gereç tasarlaması**: Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

4. **Personel eğitimi**: Eğitim programı düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzey bilgilere olan ihtiyacı belirler.

5. **Performans değerlendirme ve ücret yönetimi**: Çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerini belirlemede ve yaptığı iş karşılığı adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem derece ve personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

6. **Belirsizlikten kaynaklanan sorunları azaltma**: Bu bilgiler personelin işine ilişkin kendi ve diğer çalışanların yaşadığı belirsizlikleri azaltır. Hangi iş kimin sorumluluğunda olduğu, iş tanım ve çalışma formları ile de personelden beklentiler netleşir.

İş analizi ile cevabı aranan sorular; (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makine, alet, donanım nelerdir? (4) Personel yaptığı iş sonrası hangi çıktılar sağlar? (5) Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor?

İşler, yönetim, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılır, iş analizinde bunlara dikkat edilir. İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

9.3.1.2. İş Tanımı

İş (görev) tanımı; iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir. Bundan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

9.3.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek, diploma uyumu, işin yapılabilmesi için gereken nitelikleri ortaya konur.

İş gerekleri; belirli bir işin ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz, üretkenlik, algılama, uyum, sorumluluk, fiziki görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

9.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması, kurum içi bölümleri belirleme, personel ihtiyacının tespiti ve iş gücü niteliklerini belirlemedir.

Personel ihtiyacının tespiti; kurumda ne kadar personel çalışacağı, personel envanteri, iş envanteri, personel devir oranı gibi

araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin tecrübelerinden faydalanarak yapılır. **Personel (iş gücü) envanteri**; işletmenin gelecekte personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan, kurumun personel mevcudunu ortaya koyan bilgilerdir. **Personel devir oranı** ise işletmede bir dönemde çeşitli nedenlerle ayrılan personelin yüzde oranıdır. İşten ayrılan sayısı fazla, iş kazası ve meslek hastalıkları ciddi boyutta, devamsızlık oranı yüksek, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o kurumda İnsan Kaynakları Yönetimi etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürür.

Dijitalin iş hayatına girişiyle, dijital imkânlar insan kaynağına ulaşımında iletişim ve maliyet açısından etkinliği artırıyor.

9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu için önce yapılacak işler neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı belirlenir, daha sonra da gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

İnsan kaynakları organize edilirken organizasyon yapısını etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

a. İç çevre unsurları: Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörler: (1) personelin kişisel nitelikleri, (2) iş nitelikleri, (3) personel arası ilişkiler ve (4) organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli.

b. Dış çevre unsurları: Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsur: (1) personel sağlayan dış kaynaklar, (2) rakiplerin durumu, (3) kanunlar ve (4) içinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı.

İnsan kaynakları bölümünün amacı, insan kaynakları yönetim işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu yardımcı olmaktır.

9.3.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yöneltilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konularından oluşur.

9.3.3.1. İşe Alma

İşletme varlığının devamı ve rekabet üstünlüğü doğru işlerde, doğru kişilerle mümkündür. **İşin gerekleri=personelin nitelikleri** eşitliği sağlanarak işe göre insan seçerek doğru kişiler işletmeye alınır. **İşe alma**; işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyetidir. İşe alma, personel bulma ve seçme olarak 2 aşamalı süreçtir:

1. Personel Bulma: İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamaktır. Burada esas olan işe en uygun nitelikli adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmanın farklı yöntemleri vardır.

Personel bulma yöntemleri:

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx>),
2. Kişisel başvurular, gazete ve mesleki dergiler,
3. İnternette duyurular ve danışmanlık şirketleri,
4. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
5. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri.

2. Personel Seçme: Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Bu süreç nitelikli adayların açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında bir köprü işlevi gören meslek standartları işveren, çalışan ve eğitim kesimine birçok imkân sunar. **Meslek standardı**; bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev, işlem, sahip olunması gereken bilgi, beceri, sergilenecek tutum ve davranışları gösteren asgari normlardır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri konusunda bilgilendirme, seçme, ücret ve terfilerde isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında yeterliliklerini daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olurlar.

Teknolojik gelişim geleneksel mesleklerin bazılarının gelişimini durdu ve yeni meslekleri getirdi. İnsanın yapacağı işi yapabilen yapay zekâ endüstrileri hızla gelişmektedir. Robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni iş, meslek ve alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeye yapay zekâ çağında hayat eğilimi hem hızlandı hem de genişledi, yeni durumları ortaya çıkardı.

Yapay zekâ ve robot mühendisliği, 3D üretim mühendisliği, gen mühendisliği, artırılmış gerçeklik geliştiriciliği, iklim kontrolü mühendisliği, sanal gerçeklik geliştiriciliği, yaşlanma karşıtı uygulamacılığı, nanoteknoloji mühendisliği, epigenetik terapistleri, biyoteknoloji, ahlaki hackerlik, duyu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatçısı gibi birçok başka yeni meslekler geleceğin meslekleri olacaktır.

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), arşiv taraması ve sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticari ve sosyal medya siciline bakar. “Mesai biter, iş biter” anlayışı yerine “iş biter, mesai biter” anlayışının personelde olup olmadığına dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

Sosyal ve ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan**; kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bu tip insan, kendi alanında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir, fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler, bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde kazandığı disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı

çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir. Bu insanlar, fikir bazında kendi meslekleri dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

Günümüzün birçok sorun ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı birçok sorun T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, fikir, 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.

İş hayatında bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların artması, bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun aranan elemanları oldu. Gelişen ekonomik şartlar bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi ve iş hayatı bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İşe uygun personel seçmede ön kabul süreci; (1) işe alma testleri, (2) mülakat, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar aşamaları gerekiyor.

Mülakat; bir işleme başvurmuş adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşım için gerekli bilgileri soru-cevapla toplama ve adaya gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan karşılıklı bir iletişim, buluşma ve görüşme yöntemidir. **Mülakat türleri** ise (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklindedir. Farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları sık görülmeyle birlikte bazıları kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya mülakatı yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır.

İş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları stres mülakatlarıdır. **Stres mülakatı;** personel adayının stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılan mülakattır. Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacaktır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Mülakatı planlama süreci:

- 1. Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toplama
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihni olarak sürece hazır olmasıdır.
- 3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinleme ve cevap vereni motivasyonudur.
- 4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna gelindiğini bildirmesidir.
- 5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcaklığına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, iş arayan görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansıtılabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar; (1) kolay anlaşılabilir sorular, (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasıyla bilgileri kayıta cihazı kullanma ve not almada iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gereğinde cevaplayıcı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Sözlü sınav veya mülakatların güvenlik ve adaletli olması açısından video kaydının alınması bir kural olması gerekir.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde engeli olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

9.3.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır. **Oryantasyon;** işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak, uyum, kılavuzluk etmek ve işe alıştırmaya aktiviteleridir. Yeni personel işe alıştırmaya; işletme tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilebilirken, büyük işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler; (1) işletmenin tanıtımı, (2) personelle tanıştırma, (3) personel hakları ve (4) işle ilgili bilgilerin personele aktarımıdır. Verilen bu bilgilerle personel kurumu yakından tanır ve verimliliğini artırır.

Oryantasyonun faydaları:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay uyumunu sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına, organizasyon iklimi ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir personel olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini “iş gücü” olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

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

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

Emek verimliliğini artırma yolları:

1. İç denetim ve ölçümleme yapmak,
2. Kurum içi ilişkilerin ilerlemesi için etkinlikler düzenlemek,
3. Haftalık veya aylık olarak iyileştirme,
4. İşleri önem sırasına göre sıralamak (Seiwet ABC analizi yapmak),
5. İşleri ve takibi kolaylaştıracak kodlama, yapay zekâlı yazılım programları ve teknolojik hizmetleri kullanmak,
6. Uzaktan ve esnek çalışma (veya evden, mobil, hibrit, full remote – ofise uzaktan bağlantılı) sistemleri geliştirmektir.

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

9.3.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim, insan kaynaklarını geliştirmede etkilidir.

Eğitim; kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, araç gereçleri sağlama ve öğrenimde yol gösterme, tedris, tedrisat, talimdir.

Öğretim ile eğitimin sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretim ve eğitimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Okul, üniversite, kampüs ve laboratuvarlar eğitim ortamlarıyla geleceğin eğitiminde networklerin kurulması ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrenenlerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar. Online eğitim, e-learning, virtuel eğitim, sanal eğitim gibi yeni eğitim uygulamaları olan **uzaktan eğitim**; ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, çeşitli eğitim yöntem ve teknikler aracılığı ile zaman ve mekân sınırlamalarını kaldıran sistemler eğitimi çeşitlendirmektedir. Uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi artırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırımlar artmaktadır.

Teknolojik gelişim, bilgi akışını hızlandırarak her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkiliyor, geliştiriyor. Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını artırdı. Geçmişten günümüze tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bilgi çağının temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü artırmaktadır.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülme gerçeği değişti. İnternet eğitimi geliştirdi, bilgiyi kıt bir ürün olmaktan çıkartarak, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale getirdi.

Kişi için eğitim / öğrenme aşamaları; (1) aile içi (davranış ve yaşam), (2) çevre ilişkileri ve sosyal iletişim, (3) kişisel özellikler ve değer yargıları, (4) toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi.

Öğrenme çeşitleri:

1. Görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme).
2. Tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme).
3. Duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme).
4. Kitabî öğrenme (kurumsal hale getirilen, sistematik eğitim).

Eğitim ve öğretimin gelişimi; (1) mobil teknolojilerle öğrenme (mobil erişim), (2) sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi), (3) uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre), (4) iş hedef ve sonuçlarıyla uyumlu öğrenme (öğrenmede iş önceliği).

Öğrenme; belli durumlar, sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri, anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenme, bebeklik döneminden başlayıp hayatın sonuna kadar süren bazen edilgen, bazen de aktif olarak devam eder. Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel gelişimi kuvvetlendirme, uygun değerlendirme sistemi kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur. Taklit ve yönlendirmeyle ailenin çocuklara verecekleri bilinç, okuldaki öğretimle bütünleşerek kişisel gelişim temeli atılır.

Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:

1. Eğitim, öğretimi içine alır; formal ve informal boyutludur, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe ulaşmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılıdır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılıdır.

5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimidir.

6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojiyle kolay ve hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi cazip hale getiriyor. Ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim içeriklerine sahip olurlar.

Eğitim ve öğretimin faydaları:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği ve çalışırken de öğrenerek kendini geliştirmesi gerçekleşir.
2. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşım geliştirme ile hayata katkı sağlayan sosyal beceriler kazandırır.
3. İnsanlar, sistemler eleştiri ve öğrenmeyle kendilerini geliştirip geleceğin mesleklerini yürüteceklerin yetişmesi sağlanır.
4. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları gelişir, hayat kalitesini artırır.
5. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenme kişinin fikir üretmesini artırır.
6. İnsanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturarak olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
7. Tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, nitelikli düşünmeyi sağlar ve öğretişimi geliştirir.
8. Eğitimin verdiği sezgi ile başlayan keşifler akıl ve ilim süzgecinden geçerek insan hayatını kolaylaştıran ürüne dönüşür.
9. Dijital, online, uzaktan öğrenimi iş akışına katmak motivasyonu, çalışan bağlılığını ve onları elde tutma oranını artırır.

Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:

1. Öğrenmede bazen ezbere, bazen de uygulamaya dayalı usuller harmanlanmalıdır.
2. Kişinin anlayış seviyelerine göre kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi, deneyimi kazandırmalıdır.
3. Eğitim, çocukta ilk 10 yaşına kadar sağlam bir kişilik geliştirmeye dönük olmalıdır.
4. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
5. Özelden genele, genelden özele ulaşma becerisi, tez- antitez ve sentezi elde ettiği bilgilerle ayırt edebilmelidir.
6. Öğrenme becerisini geliştirme veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
7. İletişim teknolojileriyle uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenim, etkileşimli öğretişim kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
8. Eğitimde “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, ihtiyar elden alınmaz” ve “eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim” anlayışı kazandırılmalıdır.
9. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
10. Bilgi mutlak değil değişken olmasıyla eğitim, kişiye kendi bakışını oluşturup, bununla hakikati anlamayı sağlamalıdır.
11. Eğitimde, tek öğreticiden ders alarak onun bakışını yaymak, tek tip anlayışları doğurur; bu kişinin hür olmasını ve toplumun demokratikleşmesini engeller.

12. Beynin yüksek potansiyeline uygun geliştirilen “21. Yüzyıl becerileri” kişiye bilgiyi değil, bilgiye ulaşmayı; depolamayı değil üretmeyi sağlayan akıl yürütme, ilişkilendirme, problem çözme, iletişim becerileri kazandırmaktadır.

13. Eğitimle, öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğretenden öğrenenden öğrenmeli anlayışı olan **öğretişimi** geliştirmelidir.

Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nden Audrey van der Meer' in 12 çocuk ve 12 yetişkinin beyin aktiviteleri, ekrandaki yazıları dijital kalemle veya klavye kullanarak not alırken elektroensefalografi (EEG) yöntemiyle izlediği araştırmasında hem çocukların hem de yetişkinlerin beyinlerinde kalemle yazarken, hafıza ve yeni bilgi öğrenmeyle bağlantılı bölgelerde daha fazla hareketlilik tespit ediyor. (<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/elle-yazmak-daha-iyi-ogrenmeyi-ve-hatirlamayi-sagliyor/2001683#>)

Öğrenme süreci; (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş temel duyu ve (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi diğer duyu yardımı ile gerçekleşir. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırır şüphe, endişe, kaygı ve karamsarlık öğrenmeyi engeller. Alışkanlık bilinçli başlayıp belirli bir tekrarla kalıcı hale gelir. Öğrenmenin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere “**tık**” denir. Refleks halini alan alışkanlığın değişimi zor olmasıyla hiçbir yanlış hareket tekrarlanmaz. Öğrenmede, aralarında sıkı ilişki olan ve birbirinden ayrılamayan; davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme teorileri vardır.

Öğrenme teorileri:

1. Davranışçı Öğrenme Teorileri: Gözlemlenebilir davranıştan hareketle davranış-çevre ilişkilerini inceler. Kişinin değişik organlarının eğitim ve öğretimde kullanımıyla ilgili becerileri geliştirmeyi içerir. Teori, “**Şartlı Refleks**” / “**Klasik Şartlanma**” ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç'le başlar. Modern davranışçı yaklaşım öncüsü Frederic Skinner deneylerle geliştirdiği öğrenme ilkeleri olan **edimsel şartlanma**; bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğramasıdır. Uyarıcıya ihtiyaç olmadan davranış sonucu hoşlanılan bir şey elde edilirse o davranış tekrarlanır değilse tekrarlanmaz.

2. Bilişsel Öğrenme Teorileri: Kişilerin kullandığı zihni aktivite süreçleri oluşturur ve bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Kişi geçmiş tecrübesi, bu yoksa düşünce yeteneği ile sorunu anlayarak çözüm yollarını öğrenebilecektir.

Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları basitten karmaşığa doğru sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu açıklayabilme, bilgiyi kendine özgü ifade ve kavramların birbirinden farkını anlayabilmeleri beklenir.
3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.
4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.

5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.

6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, kişinin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanımı ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde 'çağrışım ilkeleri' olduğunu söyler, bilişsel öğrenme teorileri ise bu açıklamayı yetersiz bulur.

3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleselleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, duygudaşlık (empati), göz teması, ses-görüntü-tahta içeriği ile açık ve net bir dizi stratejiyi kullanarak aktif etkileşimli eski bilgiye yeni bilgileri bağlayarak, gerçek hayata bağlantısını kuran, yer-zaman sınırlamasını kaldıran ve öğrenmeyi sosyal bir etkinlik gören bir yaklaşım kabul edilmelidir.

Hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüz zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Zengin öğrenme ortamları zamanla öğrenme kabiliyetini artırmakta ve sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için öğrenme devamlı bir ihtiyaç olmaktadır. Zihni yetenek ve sosyal beceriler, gelecekte sahip olunan vasıflarla gerçek bilgiyi elde edip, teknolojiyle kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir. Öğretim, tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konan, rastgele değil, üzerinde çalışarak geliştirilebilir nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen, çevre ile etkileşimle kaynaşmayan bilgi ve eğitim yozlaşır.

Etkili iletişim, ahlak, yeni bir şeyler üretmek, sosyal adalet, hukuk ve hiyerarşinin işleyebilmesi öğrenime bağlıdır. Yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale geliyor. Üretim, şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla olur. Eğitilmiş insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı, ahlaken, vicdanen sorumluluğunu, görevini bilip yerine getirmek ve başkasına ırgatlıktan kurtulmak, katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle olur.

Pozitivist, ezberci, sıg eğitim sistemi, insanı; kişiliksiz, kimliksiz, öz güveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim alarak başkalarına hayranlıkla yetişen yaşadığı yere ve topluma ruh veren medeniyetten kopuk, köksüz hale geliyor. Modern eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik düşünme, sentezleme, analiz yapma ve fikir yürütme yetenekleri kazandırıp geliştirmelidir.

İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. İş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler eğitim ve ahlak, toplumları çökertmektedir.

Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için iş başında ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutarak **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş hayatında ihtiyaç olan, millî ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, mesleki bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, güvenliği, kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlamak gerekir. Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular kurum personelini geliştirmede temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, gayret, beceri geliştirme, liderlik, takım ruhu, etkili iletişim, işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültür aktarma, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamaktır.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurumda etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi önemlidir. Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerler "etkinlik temelli" **değerler eğitimi** ile verilir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler kişiye muhakeme, analiz, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırır. Duygu ve vicdan gelişimini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi esas alan ve makamında yetersizi bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirmek için gelişen çevreye uyum sürecinde kendisini sürekli geliştirirler. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır. **Öğrenen organizasyon felsefesi;** kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyu sürdürmeyi hedefledikleri bir süreçtir. **Öğrenen organizasyon;** bilgi üretme, bunu karşıya iletmede etkin, kuruma has davranışları geliştiren, kişilerin istediklerini elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri yapılarıdır. Globalleşme toplum ve kurumları etkilemekte ve devamı için değişen şartlara uyum için yeni yapılanmaya yönelmektedir.

Bilgi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte; kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişiminde temel faktör olmuştur. **Personel güçlendirme;** yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive etme, bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, inisiyatif kullanma, kurum hedefine uygun işleri yapmalarını sağlama sürecidir. Gelişim ve rekabetin ortaya çıkarıp önemini artırdığı personel güçlendirmenin birçok gerekçe ve faydası vardır.

Personeli güçlendirme nedenleri:

1. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.

3. Demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı olarak görülmesi.
5. Globalleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.
6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.
7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecinin kısalması, dış çevre şartlarına uyumu mümkün kılması.
8. Güçlendirme çalışanların sorumluluk alanlarını genişletmesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânı vermesi.

Yönetici, sinerji oluşturup bunu yönetmek için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verir. **Sinerji**; aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecanla hareket etmesi, bu iş birliği sonucu artı faydaları ortaya çıkarma heyecanına ve işbirliği ruhudur. Personel güçlendirmenin etkili yolu kişisel gelişime imkân vermektir. İnsan davranışını etkilemede temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. **Kişilik**; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklindedir.

İnsan nedir sorusunu bir bilge şöyle cevaplar; insan güzel ahlaklı ise = 1 eder, yakışıklı ise buna bir sıfır ekleyin = 10, varlıklı ise bir sıfır daha ekleyin = 100, soylu ise bir sıfır daha ekleyin = 1000 eder. Fakat "ahlak" olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değeri olmayan sıfır (0) kalır. İş hayatında ise insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; (1) bedenî faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörü. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir. Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentili etkili faktörlerdir. **Modelleme**; kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit**; belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel yapılan bir davranış, **özentili** ise başkasında olan bir şeyin kendisinde de olmasını istemek, onun gibi olmayı arzulamak, imrenmek, gıpta etmek olarak negatif davranış şeklidir.

Gelişim; belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim süreci, **kişisel gelişim** ise kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendini daha iyiye, ileriye götürmek için giriştiği çabalar sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlamasıyla kendini geliştirmeye karar vermesi, hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıya isteği kişisel gelişimdir. İnsan vücudunu sarmalamış bir şekilde bulunan ve kendisine özgü bir renkli elektromanyetik alan olan **aura**; vücudun yaklaşık 24 cm dışı doğru uzağında vücut için kalkan görevini görür ve auranın güçlü ve güçsüz olması bazı durumları tetikler. Kendini geliştirmeyen insanlar, yönetilmeyi severler.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendini tanıma ve kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) nitelikli bilgiye ulaşma isteğidir. **Kendini tanımak**; insanın psikolojik ve fiziki açıdan kendindeki duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, güçlü, zayıf yönleri, değer, yetenek ve becerilerinin farkında olması, bunları doğru değerlendirmesi, **kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesini bilerek kendini tanımasıdır. Kişi, sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellekle daha hür ve başaracağını zannıyla çevresi ve topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, toplumdaki kopar, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur ve sonuçta başarısız olur.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkilerin ertelenmesi, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, problem çözme, düşünce, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortekstir (ön beyin). İnsanın gelişmişliğini, entelektüel kapasitesini belirleyen merkez olan ön beyin gelişimini çok geç tamamlar. Duygu, his kontrolü insanın gelişmişliğinde önemli bir göstergedir; hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen insana gelişmiş, kâmil insan denir. Ön beyin gelişmiş, duygu ve hislerini kontrol edebilen kişi gaza gelmez, icraat ister, muhakeme eder, sorgular, eleştirir, takip eder, hamasi söylemlere izin vermez, dinî ve ahlâkî değerlerin sömürülmesine müsaade etmez, keşkeler yerine iyilikleri koyar.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı ve "ne iş olursa yaparım" değil, beceri ve kabiliyeti olan işe talip olmalı. İnanç ve değerlere ters ortamlar kişinin başarısını azaltır. Başarı için kurum kültürü ile kişinin değerleri uyumlu olmalıdır. İş ortamında diğer insanlarla; zıtlık, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sağlar. Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hürriyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir.

Kişisel gelişim yolları:

1. Hayat boyu öğrenme,
2. Moral değerlerini geliştirme,
3. Duygu yönetimi ve öz güven geliştirme,
4. Kendini motive etmek ve öfke kontrolü,
5. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme,
6. Medya ve finansal okuryazarlığı geliştirmektir.

. Hayat boyu öğrenme: Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

. **Tükenmişlik:** Kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin bitiş, duyarsızlaşma, başarı azalması, sürekli veya tekrarlanan duygusal baskıyla ortaya çıkan bir durumdur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Yüz yüze çalışılan mesleklere kişiler, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır.

. **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmaktır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendirir.

. **Duygu yönetimi:** Etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir.

. **Öz güven:** Kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapılabilmesidir.

. **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir.

. **Finansal okuryazarlık:** Kişinin bütçe yapma, tasarruf, borç alma ve yatırım gibi finansal kararları sorumlu ve doğru şekilde alabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaktır.

. **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir ve bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. Kişi için “gerçek” tamamen kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. Kişi, bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkisi algılamaya bağlıdır.

Algı; kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zaman, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi diğer yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Başarı için gerekli olan **duyu bütünleşmesi** ise çevreden veya vücuttan gelen duysal bilgilerin etkileşimi ve bunların sonucu ortaya çıkan motor ve duysal davranışların analiz ve sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir. **Gerçek;** bir durum, nesne, nitelik olarak varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumundaki hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasıdır.

Algılamayı etkileyen faktörler; (1) fiziki ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duyu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyardan birkaçını süzerek “seçici algılama” ile algılamak istediğini algılar.

Algının etkinliği ve verimliliği için yönetilmesi gerekir. **Algı yönetimi;** insan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne kanallandırmak, duyu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir. **Algı yönetiminin amacı;** insanların, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne doğru kanallandırmaktır. Algı çeşitleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlü olarak üç şekilde ele alınır. **Algı süreci** ise (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme ve (4) yorumlamadır.

Algı ile gerçek arasındaki farklar; (1) algı öznel, gerçek ise nesnedir, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden kopup şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford “Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor.” diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatın kapsayıcı iki farklı insanı olan, T ve I tipi insan modeli ortaya çıkıyor. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akıl, kalp, vicdan ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaklıktan mahrum bilgi ise atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalashnikov'ları olabilirler. Hayatın siber ortama yönelimiyle artan siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmayı geliştirmektedirler. Ahlaklıktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı

işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbî besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşitir ruhu besleyerek; ideal, öz güven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır.

Sanayi devrimi ile başlayan demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkıyor. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yetenek ve değer yargılarıyla donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelişi ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırıyor.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa ve beta kuşaklarına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı.

Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. İşverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucu çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

9.3.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde organizasyon iklimi ve ileri bir kültür geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim çalışanların davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi; bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını etkileyen, belirleyen, kurumu tanımlayan, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyondaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır. **Organizasyon ikliminin temel işlevi;** kişi hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma katkısını artırmayı sağlar. Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanın bakışına göre değişir. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellik ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya direk çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

Organizasyon kültürü ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde, çevresinde kabul gören temel değer, varsayım, norm, sembol, merasim ve inançlar bütünüdür. Bu kültürü, kurumu topluma bağlayan, toplum içindeki yerini, önemini belirleyen bir araçtır, üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılama ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültürü ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyicilik oranı yüksek olabilir. Bu sebeple farklı kademe veya farklı kültür ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Kültür; toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturma, gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. Büyük organizasyonlarda bir baskın, birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür;** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğunun kabul ettiği temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, tecrübe ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

Organizasyon kültürünün unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Üyeler arası iletişimde aynı dil ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

5. Kurallar: Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, fikir, öğretiler.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar. Çalışanlar, kendi değerlerini organizasyon kültürünü ne kadar yakın görürlerse, kuruma o derece bağlanırlar. Organizasyon kültürünün birçok işlevi vardır.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplinini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik öneme sahiptir. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında, işlerini yürüttüğü her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

Kurumsal vatandaşlık; kuruluşların ticari faaliyetlerini yürütürken kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereğini yerine getirmesidir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımları içerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katı için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmede organizasyon içi iklim ve kültür belirleyicidir. **Kurumsal bağlılık;** çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, kuruma bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisinde. **Kurumsal bağlılığın özellikleri;** (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma, (2) kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Motive edilen çalışanın kuruma aidiyeti ve sadakati artar. Kurumda işe yeni başlayanda bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek bağlılığı etkiler. Çalışanların bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak kuruma katkı sunar.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesi, kurum faydasına olacak çaba sarf etmesi en çok istenen bağımlılık türüdür. Bu bağlılığın yüksek olan kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret gösterirler.

2. Devamlılık Bağlılığı: Organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olan ve duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı için üyeliğin sürdürülmesi istenir.

3. Normatif Bağlılık: Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu, hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilir. Bu kabul, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık (prestij, ün, itibar), şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch.

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

9.3.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme

İşletmede insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevi olan performans değerlendirme her işletmeye özgü bir durumdur.

Performans; bir fiziki aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verim, bir işi yapan kişi, grup veya işletmenin, o işle ulaşmak istediği hedefinde nereye vardığının miktar ve kalite olarak tespitidir. **Performans değerlendirme** ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırmadır.

Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak için yapılır. Çalışanlar, önceden belirlenen standartlara göre puanlanır ve bu değerlendirme yılda en az bir defa yapılır. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yöneltme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlaması gibi birçok sebebi vardır.

Performans değerlendirme nedenleri:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaşıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bu sistem organizasyon ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede birçok yöntem vardır.

Performans değerlendirme yöntemleri; (1) çalışanları karşılaştırma yöntemi, (2) ortak performans kriterine bağlı yöntem ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntem. Bu yöntemlerin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

Ücretlendirme; bir ürünün, bir işin ücretini, rayicini belirlemektir. **Ücret;** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine para veya mal olarak ödediği bedeldir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir. Ücret, çalışanın hayat şartlarını, işletme kârlılığını, millî geliri etkilemesiyle devlet ve toplumu ilgilendirir. İnsani geçim ücreti bir haktır. **Ücretlendirmenin amacı;** işletme içi ve dışı tutarlı, adil bir ödeme sistemi kurup emeğin karşılığını tam olarak vermek, personel bulma ve çalıştırmada bir motivasyon aracıdır.

Ücretlendirme sisteminin aşamaları; (1) ücret politikasını belirleme, (2) iş / rol tanımları, (3) iş değerlendirme gerçekleştirmek, (4) piyasa ücret verilerini temin ederek ücret yapısını oluşturmak ve (5) çalışanları bilgilendirerek sistemi işletmektir.

Ücret politikası; kurum hedefleri ve bunlara bağlı insan kaynakları politikasıyla belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetim sistemidir. Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınır. İşyerinde oturmuş olan dengelere yeni gelen kişilerin ücretleri uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamasına uygun olmalı, bunun altında rakama personel bulunamaz ve ortalama üzeri ücret ödeme maliyeti yükseltir, rekabet zorlaştırır.

Kurumlar daha az ücret vermek, çalışan ise daha çok ücret almak ister. Mümkün olan, neye hizmet ettiği hem çalışan hem kurum tarafından bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemi kurmalıdır.

Ücret sistemleri:

1. Zamana göre ücret sistemi: Saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir, ücret tutarı sabittir, personel alacağı ücreti önceden bilir. Bu sisteminin kullanıldığı durumlar:

2. Akort (parça başına göre) ücret sistemi: Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanarak ürettiği parça adedine göre ücrettir.

3. Götürü ücret sistemi: Personelin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarını ölçme veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığı, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden işçi grubuna toptan ücret ödenmesidir.

4. Maktu (aylık değişmez) ücret sistemi: Aylık ödenecek miktar önceden belirlenmiş ve değişmez ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması, mazeret izni, geçici iş göremezliği ücretten kesilemez.

5. Yüzde usulü ücret sistemi: Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı servis karşılığı veya başka isimlerle müşteri hesabına "yüzde" eklenerek veya müşterinin bıraktığı veyahut işveren kontrolünde toplanan paralar çalışanlara ödenir.

6. Teşvik edici ücret sistemi: Ücretli doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliği veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmedir. Teşvik planları, saate veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

7. Primli ücret sistemi: Prim; işletme yönetimince personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir. Bu sistem bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltir, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik eder.

8. Asgari ücret sistemi: İşçilere bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin temel ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden en az düzeyde karşılamaya yetecek minimum ücret. Asgari ücret günlük hesaplanır, aylık ödenir. Ücretlerde eşel mobil sistemi maktu ve asgari ücretliyi enflasyona karşı korur. **Ücretlerde echelle mobile (hareketli ölçek) sistemi;** ücret ve maaşları, hayat pahalılığı (enflasyon) karşısında korumak için fiyat artışlarıyla doğru orantılı gelir artışının sağlanmasıdır.

9.3.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik gelişim çalışanların kariyer, iş hayatı ve mevcut işler arası ilişkileri tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Kariyer planlama ve yönetimi hem organizasyon hem de çalışanların sorumluluğunda bir konu olarak emeği profesyonel olarak değerlendirenler, kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeli ve ani kariyer değişikliğine hazırlıklı olmalıdırlar. İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, aslında insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Kariyer, iş hayatıyla bağdaştırılmış olsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri içinde geçerli bir süreçtir.

Kariyer; kişi hayatının belirli döneminde işle ilgili mesleki pozisyonunun bir sonucu veya hayat boyu kazandığı işe ilişkin tecrübe, tutum ve davranışıyla kişiyi nereden nereye taşıdığı, istediği yere varmada yaptığı tüm yatırımlardır. Kariyer, seçilen bir işte yıllar içinde ilerleme, tecrübe ve yeteneğiyle daha çok gelir, daha fazla sorumluluk, saygınlık (prestij) ve güç elde etmektir.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak görmesi ve meslek uzmanlarının yardımını almasıyla kişi ve işletmeler açısından önem arz eden kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. **Kariyer yönetimi;** personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmeye yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrolüdür. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yönelik işe giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışı gelişmektedir.

Kariyer sisteminin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir. **Kariyer danışmanlığı;** organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak tecrübeleri

kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017'da kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek 2. kariyere temel olacak orta yaş grubunu 45-59'dan 66-79'a yükseltti. Geçmişte bir üniversite mezunu bir ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken şimdi meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri mümkündür. Gelişen teknolojiler bazı mesleklere duyulan ihtiyacı azaltıyor veya ortadan kaldırıyor. Buna ayak uydurarak talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine geçilme ise verimsizliğin bedelini tüm toplum ödemek zorunda kalacaktır. Bu noktada transformasyon döneminde işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik edip desteklemek için geniş çaplı kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusu, verimsizliği sürdürmek toplumun kaynaklarını doğru kullanımı engellenerek rekabet gücü ve refah seviyesinin düşmesine yol açar. Güncelliği veya verimliliği kalmayan işlerde çalışanları ikinci kariyere hazırlayacak geçiş planları ve eğitimleri sağlanmalıdır. Zor şartlarda yetişip tecrübe kazanmış kırklı yaşlardaki insanları emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sağlayacağı alanlara yönlendirilmesi gerekir. **İkinci kariyer;** kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş yolunda ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanarak daha çok gelir, saygınlık (prestij, itibar, ün) ve güç elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmeleri iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığını ikinci kariyer çalışmaları ile doldurabilir. İkinci kariyer yeni bir şevk, heyecan ve mutluluk verir.

Kariyer yaklaşımları:

1. Klasik kariyer yaklaşımı: Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

2. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı: Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışanlara uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Her noktayı bir mevki olarak düşünen ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arası pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen, yönetici ve çalışanları hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilen kariyerdir.

4. Esnek kariyer yaklaşımı: Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

5. Sınırsız kariyer yaklaşımı: Yeni gelişmelerin getirdiği küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor.

6. Portföy kariyer yaklaşımı: Portföy işçisi değişik alanlardaki projelerden bilgi toplayan ve bir kurum çalışanı olmaktan ziyade kendi ağ kurma becerilerini kullanarak kuruluştan kuruluşa ilerlerken kendi kariyer yolunu etkin bir şekilde kurmasıdır.

7. Global kariyer yaklaşımı: Globalleşen iş hayatının dinamiğinde; personel hareketliliğinin artması sonucu çalışanlar artık sadece kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanları ile rekabet halinde olmalarıyla gelişen bir kariyer anlayışıdır.

8. Kariyer mozaigi: Çalışanların kurumlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip olma imkânını veriyor.

9.3.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, "İSG" tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür. Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişim iş yerlerinde çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bazı sorunları açığa çıkarmıştır. Bu sebeple birtakım tedbirleri önceden alarak iş yerlerini sağlıklı ve güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldığı sağlık sorunları ve iş kazalarına uğramalarını önleyerek güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için alınması gereken tedbirlerdir.

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fiziki olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır. Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçiler, alt yüklenici çalışanlar, ziyaretçiler, müşteriler ve işyerindeki herhangi bir kişi) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktör ve şartları inceleyen bilim dalıdır. İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insani bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü.
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Yüksek çalışma temposu ve ara verme imkânlarının az olması.
5. Gece işi, vardiya işleri ve ağır çalışma şartları.
6. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

İş sağlığı ve güvenliği ile işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespitinde işyerinin kapatılması veya işin durdurulması, iş sağlığı ve güvenliğinin işyeri seviyesinde organizasyonu çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenir.

9.3.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur. **Sendika;**

çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidardan müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır.

Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika, öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Günümüz sendikal organizasyonu ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, nitelsiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim yaşanmıştır.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelemek için **sarı sendika** kavramı kullanılır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899'da Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendika, iş yeri temsilcileri temelinde şekillenir, şube / bölge merkezleri çatısında toplanan birimler genel merkezde toplanır.

9.3.3.9. Çalışanların Motivasyonu

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

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

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifleri yapılmıştır. Kavram, İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını ve bunun için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyacın tatmini için kişiyi bir hedefe yönelterek, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. **Motive (güdü);** davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma göre verdiği tepkidir.

Yöneticiler, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir. Kurumda, ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımını, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri, potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarıyla olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetime entegre ederek kurum geneline uygulamadır. Yöneticiler, kişisel ve kurumsal performansı artırarak etkin sonuçlar için motivasyon uzmanlarından faydalanırlar. **Personelin motivasyonu;** çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlamaktır. Bu noktada, rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama, arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

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

Motivasyon türleri:

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

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

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

Motivasyon teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: Kişinin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoriye göre, kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçların bilinmesi gerekir. İhtiyaçlar teorisini A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

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

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

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

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

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. Sosyal hayatta hedefe ulaşip başarılı olma ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın sebebi; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur. Duygu düşünceye, düşünce de davranışa dönüşür, davranış karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Bu etki sonucu da tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar. İnsan davranışlarının karışıklığı, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmeyi zorlaştırır. "Marifet, iltifata tabidir" gibi duygusuna hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını sağlar.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de organizasyon hedefini gerçekleştirmeye katkı sağlar. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini motive edip harekete geçirebilir. En önemli şevk / isteklendirme (motivasyon) unsurlarından birisi kişinin kendisini bir aileye, gruba ait hissetmesidir.

Kurumsal motivasyon aracılığı ile yöneticiler çalışanları farklı yöntemlerle motive ederek iş başarısını artırabilir. Bu noktada pek çok yöntem bulunmaktadır. Burada önemli olanlar üzerinde durulacaktır.

Kurumsal motivasyon yöntemleri; (1) Hayat boyu öğrenme (2) moral değerleri geliştirmek, (3) duygu yönetimi, (4) öz güven geliştirmek, (5) öfke kontrolü, (6) psikolojik dayanıklılığı geliştirmek, (7) özendirme araçları geliştirmek, (8) otomasyon sistemi geliştirmek ve (9) kısmi süreli ve esnek çalışmadır.

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

9.3.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

Mobbing; gücü elinde bulunduran bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba psikolojik yollardan uzun süreli sistematik, tekrar eden baskı uygulama, sosyal kabadayılık ve yıldırım için psikolojik terör uygulamasıdır. Mobbing, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşatır.

Mobbing belirtileri; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırı, olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim, sürekli, hatalı olanın kurbanmış gibi gösterme, kurbanın itibarını zedeleme, kafasını karıştırma, yıldırma ve teslim zorlama, dışlama ve işyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek yapılan mobbing meşrulaştırılmaya çalışılabilmektedir.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan.

Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere, bu desteği nevroitik, korkak, iktidar hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici iletişim tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen,
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve 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, buna zorba dışında yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonra kurban, sorunun kaynağı, problemli veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirmeyebilir, benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi, işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

Mobbing davranışları:

1. **Kendini gösterme ve iletişimi etkileme:** Sözü kesilir, yaptığı iş eleştirilir, jest ve bakışla ilişki kesilir, yazılı ve sözlü tehdit.
2. **Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse o kişi ile iletişim kurmaz, konuşmaz, ayrılmış bir işyeri verilir, yok gibi davranılır.
3. **İtibara saldırı:** Arkadan kötü konuşma, asılsız söylenti, kararları sorgulanır, öz güveni kaybedecek iş yapmaya zorlanır.

4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı: Kişiyi özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, öz güven sarsıcı işler verilir.

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı: Kişi fiziki olarak ağır işlere zorlanır, fiziki şiddet tehditleri, taciz ve fiziki zarar verilir.

Mobbingin etkileri; ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarır. **Mobbingden korunma** ise yeni bir iş arama, yardım alma, öz güvenini geliştirme, ihtimalleri hatırlama, yaraları sarmaya çalışma, kanuni işlem yapma ve sendikaya başvurma gibi korunma usulleridir. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirilir.

Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istenir, güvenilen, şahitlik edebilecek iş arkadaşı bulmalı.
2. Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli, durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.
6. İş arkadaşları ile durumu paylaşıp, aynı konudan rahatsız olanların grupça başvurusu etkili olabilir.
7. Hukukî açıdan konuyu araştırıp, bu konuda yapılması gerekenlerin üst makam ile paylaşılması.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmasa da mobbing amacıyla gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurulabilir. Mobbing, bir görevlinin görevini kötüye kullanması, çalışana (psikolojik) işkence yapması, özel hayatın gizliliğini ihlal ve cinsel taciz şeklindeki fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları vardır.

Mobbingin, kamu ve özel sektörde mücadele edilmesi, tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olarak sosyoloji, hukuk ve ilgili diğer disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirme gibi isimler verilir. Her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

9.4. Halkla İlişkiler Yönetimi

Halkla ilişkiler işlevinin ortaya çıkmasında etkili olan temel sebep tüm işletmelerin ve diğer kuruluşların kuruluş ve faaliyet amaçlarını topluma yeteri kadar açıklayabilme arzularıdır.

Halkla ilişkiler işlevi; organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve iş birliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir. **Halkla ilişkiler birimi;** işletmenin tanınması, insanlarda olumlu izlenim uyandırmak, çevresiyle iyi ilişkiler kurup saygınlığını artırmasını sağlamak için gerekli çalışmaları yapan birimdir. **Halkla ilişkiler yönetimi** ise yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayıcı, kuruluşla halk arasındaki ilişkileri karşılıklı güvene dayalı geliştirmeye yönelik, iletişim üzerine kurulu faaliyetleri planlaması, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

İngilizce "Public Relations" kavramı Türkçe halkla ilişkiler; halkı aydınlatmak, işletmeye saygınlık kazandırmak, işletme lehinde halkta olumlu imaj oluşturmaktır. Ortaya çıkışı ve meslek olarak gelişimi ABD'de başlar oradan Avrupa ve diğer ülkelere geç. **Halk;** işletmeden etkilenen, aynı zamanda davranışlarıyla işletmeyi etkileyebilen geniş insan gruplarıdır.

Halkla ilişkiler; işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenim oluşturma, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltme ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürme yolundaki planlı çalışmalardır. Halkla ilişkiler, siyasi ve ekonomik amaçlar taşıyan propaganda ve reklam gibi işletme faaliyetlerinden farklı; işletme ve toplum ilişkisini her iki taraf için dengelemeye çalışan bir işletme işlevidir.

Halkla ilişkiler uygulamasının gelişimi belirli dönemlerden geçerek günümüze gelmiştir. Bir yönetim sanatı olarak halkla ilişkilerin başlangıcı eski medeniyetlerine kadar gider. Yöneten ve yönetilen ilişkisinin olduğu her yerde halkın desteğini, görüşünü almak için halkla ilişkiler faaliyetine yer verilir. Hem tarihi gelişimi hem de bu süreçte bilim ve meslek dalı olarak belirmesi sosyal, ekonomik ve siyasi şartların zorlamasıyla ihtiyaç duyulan bir faaliyet olmasıdır.

Halkla ilişkiler, toplumun, kurumu ve ürünlerini fark etmesi, kuruluşun kredibilitésinin sağlanması, artırılması, yeni piyasaları değerlendirme, satış teşvik ve reklam etkililiğini artırma, çalışanların ve dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu, yeni ürünlerin sunumu, marka bağımlılığı oluşturma, müşterilerle ilgilenilmesi hususunda pazarlama faaliyetlerini desteklemektedir.

Halkla ilişkilerin temel özellikleri:

1. Kişi ve organizasyonlara özgü bir faaliyettir.
2. Kamu çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyetidir.
3. Halkla ilişkilerde karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve iş birliği esastır.
4. Halkla ilişkiler bir yönetim işlevidir.

Halkla ilişkiler, kurum çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyeti olmasıyla ana konusu, yapılan hizmetler hakkında halkı bilgilendirmektir. Bazı kuruluşlar, halkla ilişkiler uygulamalarını, faaliyetlerini meşrulaştırmak için kullanabiliyorlar. Bu

olumsuz uygulamaları önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ahlaki ölçüler konularak meslek standarda kavuşturulmalıdır.

Halkla ilişkiler, günümüzde hem kamu yönetiminde hem de özel sektör kuruluşlarında etkili olarak uygulanmaktadır. Dünyadaki uygulamalara paralel Türkiye’de de halkla ilişkiler 1960’lardan itibaren hem kamu hem de özel kesimde kendisini hissettirmiştir. Dünyada gelişen ekonomik anlayışın kamu kesimini daraltıcı etkisi buna mukabil özel kesimin öne çıkışı ile halkla ilişkiler işlevini kâr hedefli kuruluşların daha fazla ön plana çıkardığı görülmektedir. Halkla ilişkiler; genel (kurumsal) halkla ilişkiler ve pazarlama ağırlıklı halkla ilişkiler olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır.

Halkla ilişkilerin dalları:

1. Kurumsal Halkla İlişkiler: Kuruluşun muhatap olduğu, olacağı tüm hedef kitlelerle ilişkilerini düzenleyerek bu kitlenin kurumla ilgili bilgi eksikliğini giderip, kuruma ilgi ve sempatisini artırmaya dönük faaliyetlerin tamamını ifade eder. KHİ, kuruma karşı güven, anlayış ve sempati içeren kurumsal bir imaj oluşturma ve korumaya yönelik çift yönlü bir iletişim sürecidir.

2. Pazarlama Halkla İlişkileri: Bir düşünce, mal veya hizmeti konu alan, müşterileri ve tüm toplum kesimlerinde işletmeye karşı güven, olumlu bir tutum ve satın alma eğilimi oluşturmaya yönelik bir iletişim sürecidir. PHİ, halkla ilişkiler ve pazarlamanın kesişim noktası olarak her iki faaliyetin ortak amaca hizmet eden müşterilerle etkileşim görevlerinden oluşur.

KHİ ve PHİ farklı kavramlar olmakla birlikte uzun dönem etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi zor olan faaliyetlerdir. Dolayısıyla, pazarlamanın etkinliğini arttırabilmek için PHİ kısmı esas eleman olmak üzere, Hİ'nin tümü pazarlama faaliyetleri altında bir tutundurma karması olarak yer almalıdır. Pazarlamanın artan işlevliği ile pazarlama halkla ilişkilerinin önemi artmaktadır. Pazarlama yöneticileri, halkın kendi ürün veya markaları hakkında ne düşündükleri ve ürünü etkileyebilecek olayları öğrenirler. Rekabet artışıyla pazarlamanın hedef kitlesi sadece tüketiciler değil tüm toplumdur. Bu sebeple işletme kısa dönemli pazarlama faaliyeti yerine, uzun dönemli ve ürün ve kurumun tümünü kapsayan pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duyar.

Philip Kotler, geleneksel 4P'ye halkla ilişkileri de ekleme sebebi, girilen yeni piyasada ürünün tutunmasını sağlayan "firmayı pazara çekme" stratejisidir. Halkla ilişkiler, pazara girmeden önce toplumun inanç, tutum ve değerlerini tespit eder, pazara girildikten sonra ise toplumsal hareketlere katılım, kültür faaliyetlerini destekleme, medya ile çalışma faaliyetleri yürütür.

Halkla ilişkilerin yönetim süreci:

9.4.2.1. Halkla İlişkiler Planlaması

Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık halkla ilişkiler için her türlü tedbirin alınması gerekir.

İşletmelerin hakla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme konusunda olumlu izlenimler oluşturmaları, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler olarak ifade edilir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan gruplar:

1. Tüketicilerle ilişkiler: İşletmelerin varlığının tüketicilere bağlı olmasıyla ürettiği ürünleri tüketiciye sunar ve çeşitli kampanyalarla onların satın almalarını bekler. Bu ilişki, pazarlama konusu yanında tüketicide satın alma isteği oluşturmak ve tüketici davranışlarını yakından izleme görevidir. Halkla ilişkiler bölümü, işletmenin menfaatlerini korumak için tüketicilerle ilişki kurar. Bu sebeple, işletmelerde pazarlama ve halkla ilişkiler bölümü stratejik iş birliği temel menfaatleri için çok önemlidir.

2. Bayilerle ilişkiler: Bayiler kuruluşun en önemli organları olarak duyarlı ve titizdirler ve yakın ilgi beklerler.

3. Kamu kuruluşları ile ilişkiler: İşletmenin kamu kurumları ile çok yönlü ve çeşitli konularda ilişkileri mevcuttur

4. Eğitim kuruluşları ile ilişkiler: Başta üniversiteler olmak üzere, teknik ve mesleki okullarla sürekli ve düzenli ilişkiler kurması eğitim kuruluşları ile ortak konferans, seminer ve toplantılarla topluma kendisini tanıtmaya, hatırlatmaya fırsatı verir.

5. Meslek kuruluşları ile ilişkiler: Her işletme bulunduğu üye dalına göre muhtelif meslek kuruluşlarına üye olur ve zamanı geldiğinde bu kuruluşlar işletme lehine savunacak baskı grubu oluşturabilir.

6. Finans kuruluşları ile ilişkiler: İşletmeler her zaman kendi öz sermayeleri ile yeterli sermaye birikimi sağlayamazlar. Yatırımlar için dış sermayeye ihtiyaçları sebebiyle banka, banker ve diğer finans kuruluşları ile iyi ilişkiler geliştirmelidirler.

7. Çevre ile ilişkiler: Çevre; insan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşimde oldukları, hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. İşletmeler içinde bulunduğu ve karşılıklı menfaatleri olan çıkar grupları ile iyi geçinmek ve onlara karşı görevlerini yerine getirmek zorundadır.

9.4.2.2. Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyonu

Halkla ilişkiler bölümünün organizasyonu için önce bu bölümde yapılacak işler neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı kararlaştırıldıktan sonra gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

Tüm kamu ve özel kesim kuruluşlarının hedef aldıkları değişik tür kişi ve kuruluşlardan oluşan bir çevreleri vardır. Bu çevre kendisini ilgilendiren veya ilgilendirmesin her konudan haberdar olmak bilgi almak ister. Bu istek, halkla ilişkiler bölümüyle karşılanır. Kurum hakkında insanlarda olumlu izlenin uyandırmak için konferans, seminer, basın toplantısı, haber bültenleri, kuruluş yıl dönümleri ve broşürlerle etkinlik alanları basın, sosyal medya, radyo ve televizyon aracılığı ile halka tanıtılır.

Halkla ilişkiler çalışanlarının sorumluluk alanları:

1. Topluma karşı sorumluluk,
2. Müşteri ve işverene karşı sorumluluk,
3. Medyaya karşı sorumluluk,
4. Meslektaşlarına karşı sorumluluk.

Halkla ilişkiler görevlisi gerek hizmet verdiği müşteri açısından gerekse kurumu açısından sürdürdüğü çalışmalarda, toplum

çıklarına ters düşmemeye gayret göstermeli, eksik ve yanıltıcı bilgi vermemeli ve bunu görmezden gelmemelidir.

9.4.2.3. Halkla İlişkiler Bölümünü Yönetme

İşletmelerin toplum desteği kazanması; uzun dönemli, sabırlı ve yöntemli bir çalışmayı gerektirirken, bu desteği kaybetmesi çok çabuk ve küçük bir olay sebebiyle olabilir. Bu desteğin kazanılması ve sürdürülmesi çok önemli olduğundan bu iş, bu alanda uzman personelce, doğru yöntemlerle yerine getirilmelidir.

Halkla ilişkilerde kullanılan temel yöntemler:

1. Halka bilgi vermek,
2. Halkın kabulü,
3. Basın ile ilişkiler,
4. Radyo, televizyon, sinema ve sosyal medya,
5. Açılış ve yıl dönümü merasimleri,
6. Sergiler, fuarlar ve basılı yayınlar.

Basın, halkın doğru haber alma kaynağıdır. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), manipülasyon (yönlendirme) ve misenformasyon (doğruyu gizleme) gibi amaçlarla verilen her haber, yazı ve görüntü, toplumda farklı düşünceleri birbirine karşı olumsuz etkiler ve kitleler arası algı uçurumu ortaya çıkarabilir.

9.4.2.4. Halkla İlişkilerin Koordinasyonu

Halkla ilişkiler faaliyetleri tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bu sebepten yönetici zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen meselelerin çözümünü aramalıdır.

9.4.2.5. Halkla İlişkilerin Kontrolü

Organizasyonun halkla ilişkiler faaliyetlerinin öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa nedenlerini araştırıp bulup halkla ilişkiler faaliyetlerinin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak kontrol ile sağlanır.

Türkiye’de halkla ilişkiler mesleğinin genel ilkelerinin korunması, haksız rekabetin önlenmesi, halkın ve iş dünyasının halkla ilişkiler mesleğine güven ve saygı duymasının sağlamak için Meslek İlkeleri Yönetmeliği yayınlanmıştır. Yönetmelik, meslek mensuplarının uymaları gereken mesleki ahlak, ticari ahlak, dürüst davranış kurallarını içermektedir.

Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Muhasebe işlevi nedir ve muhasebe bilgisinin kullanıcıları kimlerdir?
2. Maliyet, değişir maliyet, sabit maliyet, toplam maliyet ve ortalama maliyet nedir?
3. Finans işlevi nedir ve finansman araçları nelerdir?
4. Belirsizlik ve risk nedir? Risk yönetimi nedir?
5. İnsan kaynakları yönetimi nedir ve insan kaynakları yönetiminin amaçları nelerdir?
6. Oryantasyon nedir ve faydaları nelerdir?
7. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?
8. Organizasyon iklimi ve kültürü nedir? Organizasyon kültürünün işlevleri nelerdir?
9. Performans değerlendirme nedir ve performans değerlendirme nedenleri nelerdir?
10. Kariyer nedir ve kariyer planlaması neden gereklidir?
11. Ücretlendirme ve ücret nedir? Ücret sistemleri nelerdir?
12. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
13. Kurumsal motivasyon yöntemleri nelerdir ve çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?
14. Mobbing nedir ve mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler nelerdir?
15. Halkla ilişkiler nedir ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan gruplar hangileridir?

10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ

İşletmenin geliştirici işlevleri; araştırma ve geliştirme, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirmedir. Geliştirici işlevler yönetimi alt bölümünde, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin nasıl uygulandığını ifade eder.

10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi

Araştırma ve geliştirme, işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalardır.

AR-GE işlevi; bütün işletme işlevlerinin bilimsel yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, analizi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir.

İşletmenin sürekliliği ve başarısı, büyük oranda AR-GE işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi ortaya koyabilmek, eldekileri geliştirebilmek AR-GE faaliyetleriyle gerçekleşir. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimi sistemli şekilde inceleyip yeni ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi buluşuna kadar değişen birtakım çalışmaları kapsar.

AR-GE'nin temel hedefi; ileri teknoloji üretilip, katma değeri yüksek, vasıflı ürün üretimine katkı sağlayarak; yükte hafif pahada yüksek teknolojik ürünler üretilmesini sağlamaktır. Organizasyonda bu faaliyetleri yürütmesi için seçilen elemanların liyakatli olmaları, görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine fırsat vererek verimli bir zemini hazırlamaya dikkat edilmelidir.

Yerel ve global rekabet düzeyi “yeni bilgi” üretme kapasitesi ve “teknolojik gelişimi” ile doğru orantılı olarak kalkınmak isteyen işletmeler ve ülkeler araştırma ve geliştirme çalışmaları ile silikon vadisi benzeri teknokentler (teknopark) kurarlar.

.Araştırma: Bir gerçeği ortaya çıkarmak, belirli bir ticari hedefe ulaşmak, kârı, etkinliği arttırmak için; belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntemle yapılan bilimsel çalışmalardır.

.Geliştirme: Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, ürünlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.

.Silikon Vadisi; San Francisco'nun güneyinde farklı milletlerden, ileri teknoloji, inovasyon, risk sermayesi ve sosyal medya alanlarında 2.000'in üzerinde global ölçekli, sektöründe lider olan şirketin AR-GE merkezlerinin bulunduğu bölge, vadidir.

.Teknokent: Üniversiteler, araştırma ve sanayi kuruluşlarının aynı ortamda araştırma, geliştirme, inovasyon, bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik, sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir. Teknopark, bilim parkı, silikon vadisi, bilişim vadisi, araştırma parkı ve bilim kenti gibi isimler alır. Türkiye 'de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismiyle birlikte, teknoloji ve parkın kısaltılmışı olan “**teknopark**” kavramı kullanılmaktadır.

Teknokentlerin amacı; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik ve rekabetçilik kültürünü destekleyip ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve imkânlar sağlar ve diğer katma değerli hizmetleri sunar.

Teknokentlerin işletmelere sağladığı temel faydalar:

1. AR-GE çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama,
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri,
3. Üniversiteyle daha etkin AR-GE iş birliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme,
4. Benzeri AR-GE işletmeleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji,
5. Teknokent işletmelerinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferi ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin iş birliği imkânı,
2. İşletmelerle karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı,
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama,
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama,
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve / veya yenilikçi işletmelerin kurulması ve büyümesi,
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması,
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi,
4. Ülkenin uluslararası rekabet avantajı ve gücünün artması,
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Bilgiye ulaşım kullanmayı sağlayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve verimli çalışmasını sağlar. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içi bölümler arası etkin kullanarak faaliyetlerini iyileştirmekte ve her türlü bilgiyi dijital ortama aktararak dijitalleşmeyi hızlandırmaktadır. Dijitalleşen işletme, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşmakta, işlerini sadeleştirerek dijital hizmetlerle müşteri ve tedarikçiler ile yeni iş yapma şekilleri geliştirir, rekabet üstünlüğü sağlar.

Akademik ve bilim desteği olmadan yapılan her türlü faaliyet el yordamı ile iş yapmak gibidir. Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyetlerinde kamu kuruluşları ve üniversiteler farklı çalışma alanlarıyla önemli bir paya sahiptirler.

Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyet türleri:

1. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK); çeşitli alanlarda bilimsel araştırma ve teknolojik gelişmeyi, millî ekonomik kalkınma hedeflerine göre düzenlemek, koordine etmek ve teşvik etmekle görevli kamu kuruluşudur. Türkiye'nin bilim ve teknoloji siyasetini belirlemede akademik AR-GE destek ve teşvik vererek millî öncelikler doğrultusunda

AR-GE enstitüleri işletmekte, üniversite sanayi ilişkilerinin gelişimine katkı sunmaktadır. Türkiye'nin global alanda bilimsel ve teknolojik rekabet gücünü arttırmak, araştırmaların teknolojik yeniliğe hızla dönüşümü için yöntemler geliştirmektedir.

2. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV); sanayi sektöründe ticari AR-GE bilincini geliştirmek üzere kurulan özel ve kamu sektörünün ortak girişimidir. Vakıf, sanayi kuruluşlarının AR-GE faaliyetlerini teşvik, teknolojinin ticarileştirilmesi ve pazarlanabilir bir sistem veya hizmete dönüştürülmesi için altyapıya katkı, finans ve mevzuat desteği sağlamaktadır.

3. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB); Türkiye'de AR-GE çalışmaları yürüten küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızlı uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini arttırmak ve ekonomiye katkı ve etkinliklerini arttırmak için desteklemekte, AR-GE kültürünün gelişimini teşvik etmektedir.

10.2. Verimlilik Yönetimi

Temel işletmecilik ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme kriterlerinden olan verimlilik yönetimi başlı başına bir işlev ve ayrı bir birim olması gerektiği ortaya çıkarmıştır.

Verimlilik (prodüktivite); üretimde elde edilen çıktının fiziki değerinin üretimde harcanan girdinin fiziki değerine oranıdır. Verimlilik; belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran, daha az kaynakla daha çok üretim yapılması ve maliyet tasarrufu sağlamadır. **Verimlilik**, ürünü en az maliyetle üretmek, **etkinlik** ise kaynakları en optimum, israftan uzak şekilde değerlendirerek üretmektir. Altın yumurtlayan tavuğun yemi kesilmez.

Verimlilik yönetimi; üretim için gerekli girdileri en etkin yollarla elde etme ve bunları üretim sürecinde daha verimli kullanmayı sağlayacak teknoloji ve yöntemleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol sürecidir.

Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Fiziki Çıktı}}{\text{Fiziki Girdi}} = \frac{\text{Oluşturulan Toplan Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{700 \text{ Kg. Pamuk İpliği}}{1.000 \text{ Kg. Pamuk}} = \%70$$

Bu formüldeki, oranın payında yer alan "oluşturulan toplam fayda" ibaresi insan ihtiyaçlarını karşılama niteliği olan fayda anlamında, eşitliğin paydasında bulunan "sisteme giren değerler toplamı" ifadesi ise üretim için kullanılan üretim faktörleri; emek, sermaye, girişimci ve teknolojiyi ifade eder. Uygulamada daha genel bir verimlilik hesaplamasından ziyade yalnız bir üretim faktörünün ele alındığı kısmi verimlilik hesaplamaları yapılır.

Fiziki / mühendislik verimliliğinde; hiçbir zaman fiziki çıktı, fiziki girdiye eşit olmayacağı kabul edilir ve "üretilen ürün miktarı ile bu ürün miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak, çıktı / girdi şeklinde formüle edilir. Çıktıların toplam girdilere oranı toplam **faktör verimliliğini**, çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise **kısmi faktör verimliliğini** gösterir. 1.000 Kg. pamuktan 900 Kg. pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunabilirse verimlilik düzeyi %90'a çıkarılmış olur. İşletmelerde fiziki verimlilik elden geldiğince %100'e diğer bir ifade ile 1'e çıkarılmasına çalışılmalıdır.

İşletmelerde verimliliği artırma yolları:

1. Makineleşmeyi artırarak yeni teknolojiler kullanmak ve standardizasyon sağlamak,
2. Fire ve hurdaları azaltmak,
3. Taşımacılığı kolaylaştırmak,
4. İş etüdü yaparak ergonomik (kullanışlı) şartlar ve iş yeri düzeni sağlamak,
5. Düzenli bakımlar yaparak makine durma ve arızalarını azaltmak,
6. Çalışanları motive etmek, onların eğitim imkânlarını arttırmak ve kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmektir.

İşletmeler kârlarını arttırabilmek için verimli çalışmalıdırlar. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, işletmenin kârını artırır, çalışma kalitesini yükseltir ve motivasyonu artırır. Yüksek verimlilik artışı gayrisafı millî hasılayı büyütür, hayat standardını yükseltmesi sebebiyle işletmeler, verimlilik konusuna önem verir ve onu daha da arttıracak yollar ararlar.

Verimlilik yönetim süreci:

1. Üst yönetimin kararlılığı,
2. Çalışanların verimlilik bilincinin artırılması ve bu gayretin tüm birimlerde gösterilmesi,
3. İşletmenin stratejik hedeflerinden birinin verimlilik olması ve doğru bir verimlilik ölçme sisteminin kurulması,
4. İzleme ve raporlama sisteminin uygulanması,
5. İnsanı merkeze alan, kaliteyi artırmayı, çevreyi korumayı hedefleyen ve tasarrufu önemseyen anlayışın yerleşmesidir.

İşletmeler ellerindeki imkânları tasarrufla verimli yönetmeye çalışırlar. Gelirin tüketilmeyen kısmı olan tasarruf, kişi, kurum ve devletin ekonomik durumu, yapısı ile doğrudan ilgilidir. **Tasarruf;** hayatın devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı maddeleri kullanımda, tüketimde dikkatli, idareli, yeteri kadar kullanmaktır. **Tasarrufun yapılabileceği alanlar;** (1) personel tasarrufu, (2) finansman tasarrufu, (3) enerji tasarrufu, (4) tüketim tasarrufu, (5) zaman tasarrufu, (6) üretim sürecinde tasarruf ve (7) temsil-ağırlama, protokol ve tören giderlerine yönelik tasarruf olarak sıralanabilir.

10.3. Organizasyon Geliştirme Yönetimi

Organizasyon geliştirme, organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim ve teknik yenileme stratejisidir.

Organizasyon geliştirme işlevi; kurum bünyesinde zamanla ortaya çıkan sorunları çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır. **Organizasyon**

geliştirme yönetimi ise organizasyonunun gelişim ve faaliyetlerinin etkinliğini ve kârlılığını artırmak için yeteneklerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir. Fen, sosyal bilimler ve teknolojiye yenilenme esastır. **Organizasyon geliştirme yöntemleri;** (1) değişim yönetimi, (2) bilgi teknolojileri, (3) dijital dönüşüm ve (4) siber güvenlidir.

10.3.1. Değişim Yönetimi

Ekonomik, teknik ve sosyal gelişimler kurumlarda çok yönlü etkiler ortaya çıkararak yapı ve işleyişini değiştirmektedir. Mevcut bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir ürün üretim yöntemi ekonomiyi yeni bir bakış açısı getirerek iş dünyasını etkiliyor, iş modellerini geliştirip geleneksel yapı ve faaliyetleri yeniliyor.

Dünyada her şey gelişim içinde ve gelişimin getirdiği değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye uyum sağlanamaz. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyumlu sektör, sistem, fikir, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. “Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal”. “Eskiye rağbet olsaydı bitpazarına nur yağardı”. “Dostun eskisi eşyanın yenisi”. Tüm bunlar insanların yeni gelişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak, global rekabette başarılı olmak için kendilerini geliştirirler. Bunun, için ilk önce global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikincide ise işletme kültürlerinde ortaya çıkan değişim; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmeler, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı, daha iyi ürün sunabilmek için bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

İş hayatı sürekli gelişmekte ve yenilenmekte, bilim ve teknolojik alandaki yenilikler iş hayatını o da işletmelerin işleyişine yansımaktadır. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zamanla yetersiz kalabilmektedir. Organizasyonu sürekli kılmak için zaman içinde gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarı için gelişime açık olmalıdır. Bunun için önce global bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşımı sonrasında ise organizasyon kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Değişim, teknolojik açıdan mali imkânlarla bağlı olarak kısa sürede sağlanırken, sosyal alanda zihni değişim uzun zaman alabiliyor. **Zihniyet;** bir dönemdeki sosyal, siyasi, idari, adli, askeri, dinî güçlerin, sivil toplum kuruluşlarının, ticari hayatın, eğitim faaliyetlerinin birlikte oluşturdukları ortam, duygu, anlayış ve zevk bütünüdür.

Açık sistem olan organizasyonlar, büyüme, çevre şartları ve çalışanların değişimine uyum için değişime ihtiyaç duyarlar.

Değişim ihtiyacının nedenleri:

1. Yetersiz faaliyetler ve verimliliğin azalması,
2. Dengesiz büyüme ve memnuniyetsizliğin artışı,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
4. Elastiki olmama ve organizasyonun yetersizliği,
5. Belirsiz veya çatışan hedefler,
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyonların gelişimini etkileyen nedenler organizasyon kontrolünde olan ve olmayanlar diye ikiye ayrılır. Ekonomik şartların, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışındaki etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim nedenleri ise genelde, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişimi ve yöneticilerin liderlik arzularındır.

Değişim; planlı bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için kalite, iş ahlakı, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. Bu değişim inovasyon (yeni / iyileştirilmiş ürün / üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir. **Değişim yönetimi** ise işletmelerin rekabet edebilmesi, müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmesi için tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden yapılandırmak, değişen dünya şartlarına ayak uydurmak için değişimi bilinçli olarak planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontroldür. **Değişim yönetiminin amacı;** etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını artırmak ve gelişimi sürekli kılmaktır.

Değişim yönetiminin faydaları:

1. Değişim yönetimi ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. İşletmede çeşitli görevler bir araya getirilir.
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir.
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir.
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir.

Yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyonların yenilenmesini, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişim, global rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim faktörleri işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkararak sürekli hale getirmiştir. Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği içinde yapısal ve beşerî teknikler öne çıkmaktadır.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

1. Yapısal Teknikler: Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alır. Hedef; işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirmek, hem çalışanların tatmini ile daha başarılı kılmak hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma modeli gibi.

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

Yenilik ve yenilenme ihtiyacını karşılayan inovasyon organizasyonda kişisel ilişkilerden başlayarak bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. **İnovasyon;** bilimsel, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değeri yeniden şekillendirme ve yeni bir ürün ve üretim yöntemi geliştirme faaliyetidir. Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” alana ilerliyor.

İnovasyon çeşitleri:

1. Mal inovasyonu: Yeni bir mal geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirip farklılaştırarak pazara sunulmasıdır.

2. Hizmet inovasyonu: Yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirip farklılaştırarak müşteriye sunma.

3. Pazarlama inovasyonu: Ürünleri değişik tasarımlarla ambalajlama veya farklı pazarlama stratejileri geliştirip sunmadır.

4. Yönetim inovasyonu: Artan rekabette pazarı koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerini geliştirme uygulamalarıdır.

Clayton Christensen dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor:

1. Verimlilik inovasyonu; daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşır ve dolaylı yoldan müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.

2. Destekleyici inovasyon; mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalardır.

3. Yıkıcı inovasyon (disruptî innovation); mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

Yıkıcı inovasyon, işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve AR-GE harcamalarını pasifleştiriyor. Yıkım ifadesi, daha çok büyük işletme perspektifinden bakarak, küçük kaynaklara sahip küçük bir işletmenin, büyük işletmelere meydan okuması olarak görülür. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen bölümlere odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyatla doldurur. Kârlılık peşinde koşan dev işletmeler hantal yapılarıyla çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı anda yıkım başlar.

Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan inovasyon, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime yöneltir ve bazılarının iflasına getirir. Gnovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyerek uygulamalıdır.

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

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi doğal enerjisinden bir tork (dönüş) gücü sisteme aktararak endüstriyel güç sağlandı.

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

Endüstri 3.0: 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

Endüstri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenilirli donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensörlerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Bu sistemler insana daha az bağımlı üretim yapabilecek akıllı fabrikalarla üretim süresi, maliyet ve enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren dönüşüme girmiştir. İş hayatında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor.

Endüstri 5.0: 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler gelişiyor. Fabrika otomasyonunun ileri aşaması akıllı fabrika teknolojiyi üretim sürecine entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/ sanal/ paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token/ NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor. Bu gelişimi izleyenler, ürün, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını ihraç ederek dünyaya açılacaklardır.

Yapay zekâlı robot; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Bilimsel ve teknolojik gelişimin seyri:

1. Teknoloji hiç bir gücün tekelinde olmadığı için ülkeler geometrik sıçramalarla gelişmiş ülkelerin önüne geçebilir.

2. Bilimsel ve teknolojik gelişim yeni sömürü yöntemi, yeni bir yönetim şekli, hukuk ve devlet düzeni getiriyor.

3. Teknoloji, dijital insan, dijital vatandaş, dijital sağlık pasaportu ve dijital sosyal kredi sistem çalışmalarını geliştiriyor.

4. Akıllı, neom robot şehirler, blockchain teknolojisi, dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli gelişiyor.

5. Yapay zekâlı ve artırılmış gerçeklik sistemi akıllı teknolojiler üzerinden siber sistemlerin kullanımı artıyor.

5. Teknolojik gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken daha önce olmayan yeni meslekleri ortaya çıkarıyor.
 6. Tekrar eden, insan hatasına müsait, dijital veriye dayalı, belirli kurallara bağlı çoğu iş, yapay zekâli robotlara bırakılıyor.
 7. Robot ve yapay zekâ (AI) mavi yakalıların işleri ve beyaz yakalıların işlerinde kullanımıyla yeni bir çalışan sınıfı oluşuyor.
 8. Bulut teknolojisi, yapay zekâ, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi konuları iş dünyasında etkili oluyor.
 9. Temiz sürdürülebilir enerji arayışları, evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojeni yeni kullanım çalışmaları artırıyor.
 10. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği toplumlar gerçeği arama eğilimiyle otorite ve rejimleri sorgulaması artırıyor.
 11. Kişi, işletme ve devletler uydurulmuş, ödeme güçleri üzerinde borçlandırılıp gelecekları ipotek edilip köleleştiriliyorlar.
 12. Teknolojik gelişim kara, deniz, hava, **mavi vatan, uzay / siber vatan** ve münhasır ekonomik bölge çalışmalarını artırıyor.
 13. Gelişim, yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan yatay ve sade organizasyonlara geçişi hızlandırıyor.
- Her gelişimin beraberinde getirdiği sorunları inceleyip çözüm yollarını bulmak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

10.3.2. Bilgi Teknolojileri

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

Üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olan bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. **Bilgi yönetimi**; bilginin üretimi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insan olması sebebiyle teknoloji ve süreçlerden çok insana odaklanılmalıdır. Bilgi yönetim sistemi, dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları gibi teknolojilerden faydalanmak için insan unsuruna yatırım yapılmalıdır. Harvard Business School ve McKinsey'in geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" yaklaşımı bilgi çağında, bilginin kurum içinde yatay şekilde paylaşımı için vakitlerinin %15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim, insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek geliyor. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ediyor. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülür.

İnsanlığın gelişimine bağlı olarak nitelikli bilgiyi güvenilir kanallardan elde etme ihtiyacı artmaktadır. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini bilimden alacak, hüküm ve kuvvet bilimin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenip faydalı kullananlar başarılı olacaktır. Bilim insanları, bilim konularını toplumun tabanına yayacak şekilde daha anlaşılır hale getirmelidir. Bilimsel endişelerle konuları anlaşılır olmaktan çıkarıp kendilerine münhasır hale getirerek ayrıcalıklı bir sınıf oluşturmamalıdır. Bilimin kolektif yapıldığı dünyada toplumlar dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Bilim; olayların, nesnelere oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantıki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgilerdir. **Bilgi** ise kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek ve kurallardır. İnsanlığın mirası olan bilim, deney ve teknoloji, ilim ise teorik ve manevi yönlü açıklansa da birbiri yerine kullanılır. Bilgi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, inanç, otorite gibi kaynaktan elde edebilir.

Bilimin temel özellikleri; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıkidir, (3) nesneldir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin temel amaçları:

1. Gerçeği açıklamak ve anlaşılır şekilde ifade etmek.
2. İlişkileri ve değişimi tahmin etmek.
3. Olayları ve olguları kontrol edilebilmek.
4. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap aramak.

Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve evreni anlamak ve açıklamayı sağlar.

Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyal ve ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kıt bir ürün olmaktan çıkıp ulaşımı kolay hale geldi. Bilgi ve bilim üreticileri, bilimin gücünden faydalanmak, kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bilim ve araştırmayı desteklemez. İnternette bilgiye ulaşımın kolay olması gerekirken; ahlaki sorumluluk ve kurallar oturmduğunda gerçek ve doğru bilgiye ulaşmak zorlaşır. Bilginin toplum faydasına kullanımı için yayma, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılarak, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılıp hürriyetine kavuşturulması gerekir.

Bilgi yönetimi kavramları:

.Veri (data): İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.

. Bilgi paylaşım tekniği: Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.

. Bilgi toplumu: Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, mesleki ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum.

. Veri madenciliği ve yazılımı: Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme, iş kararlarında kullanımı ve verileri kendilerine yol gösterecek şekilde analizi sağlayan tüm uygulamalardır.

. Teknoloji: İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçlar ile ürünlerin tasarım, planlama, üretim, geliştirme, dağıtım ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.

. Temel araştırma: Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

. **Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerle belirli sorunların çözümü için genişletilip derinlemesine yapılan araştırmadır.

. **Bilgi işçisi:** İş sürecinde bilgi üzerine yoğunlaşan, bilgileri depolayıp analiz ve koordine eden, ilgililere ulaştıran kişidir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan teknikleri kapsayan **bilişim teknolojileri**; işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirir. Bu altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme bölümleri arasında etkin ve verimli kullanır. Bilişim teknolojileri işletmelerin faaliyetlerini etkileyerek dijitalleşmesini hızlandırır; ürün üretim veya sunumunu etkinleştirir, tüm işletmeyi kapsayan ve birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlardan faydalanır, global fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerle verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan kurumlar büyümektedir. Çünkü, dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ile yapay zekâ imkânları görme genişliği ve derinliği sağlar. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin ağırlığı artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma, iş kurmada para veya fiziki gücün önemi azaltılmaktadır.

10.3.3. Dijital Dönüşüm

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

Bilgiyi dijital ortama taşıma, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanımı dijital dönüşümü hızlandırıyor. **Dijital**; sayısal verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterimi, **dijitalleşme** ise bilgiyi bir bilgisayarın okuyacağı şekle getirme, analog (benzer) veriyi bilgisayarla dijital veriye dönüştürmedir.

Dijital / elektronik dönüşüm; hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık ve girişimciliği dijital ortamda yürütme, hız ve tasarruf ihtiyacıyla, dijital teknolojiyle ticari faaliyet, süreç, ürün ve modellerin dönüşümüdür. Dijital dönüşüm, kayıtlı elektronik posta (KEP), e-tebligat, e-yazılım, e-fatura, e-arşiv, e-defter, e-beyanname, e-bildirge, e-devlet kapısı ve e-kimlik uygulamaları, elektronik belge yönetim sistemleri ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar. **Elektronik belge yönetim sistemi** iş sürecini kısaltıp zaman ve emek tasarrufu ile maliyetleri düşürmesiyle kurumların dönüşümünü cazip hale getiriyor.

Global ölçekte iş yapabilme ihtiyacıyla ortaya çıkan UBL (Universal Business Language / Evrensel İş Dili) formatı, e-faturalarda kullanımla beraber XML elektronik iş dokümanı formatları da geliştirilmiştir.

Akıllı ve neom şehir projeleri ve dijitalleşme odaklı teknolojiler, uzaktan eğitim ve çalışmayı, sanal ofisleri yaygınlaştırarak fiziki ofisleri küçültüyor, tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirmeyi zorunlu kılıyor. Kurumlar, uzman yardımıyla, nesnelerin interneti (IoT) ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırıp maliyetleri düşüren dijital dönüşüme büyük yatırımlarla iş yapma sistemine yeni yöntemler getirmektedir.

Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesneler, sürücüsüz otonom otomobiller, otonom dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token / NFT), know-how (bilgi, teknoloji ve ticari hak), sensör teknolojisi, bulut teknolojisi ve dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkarıyor.

Sosyalleşmek için kullanılan online dijital mecralar, sosyal platformlarda içerik üretme, paylaşma, otomasyon sistemleri yeni bir ekonomik alanla birlikte doğuş sürecinde yeni iş, yeni meslekler oluşturuyor. Bu teknolojileri iş süreçlerine entegre etmek isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, veri bilimci, yazılım mühendisi, sosyal medya uzmanı ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi mesleklere kadro açıyorlar.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale gelmesiyle elektronik sistem üzerinden birçok iş ve işlem zamandan, mekândan bağımsız yapılmaktadır. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı zeminlerde kolayca işlenip aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getiriyor.

Dijitalleşmenin gelişimiyle kuruluşlar değer atfedilen birçok dijital varlığa sahip olmakta, piyasada bu ürünlerin alıcısı ve satıcısının olmasıyla yönetilmesi de gerekmektedir.

. **Elektronik belge yönetimi:** Kurum içi ve kurum dışı yazışmaların, belge ve bilgi alış verişinin standartlaştırılıp elektronik ortama aktarılması ve internet üzerinden bilişim teknolojileri ile anlık olarak yönetilmesidir.

. **Dijital işletme:** İşlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

. **Dijital varlık:** Dijital ortamda kullanıcıların sahip olduğu, dijital formda temsil edilen ve kendine özgü (görseller, animasyonlar, web siteleri, ses dosyaları, çizimler, resim, multimedya ve metin tabanlı dijital dosya) değerlerdir.

. **Dijital varlık yönetimi:** Bilişim teknolojileri yazılımı ile dijital varlıkların herhangi bir merkeze bağlı olmadan (NFT) depolanması, dağıtımı, aktarımı, aranıp bulunması için gerçekleşen yönetim görev ve kararlardır.

. **Know-how:** Bir kişi veya işletmenin, bir ürün, ürün yöntemi ve teknolojisi üzerinde sahip olduğu, gizli olarak ifade edilen, bir işin en iyi / kolay şekilde nasıl yapılacağını söyleyen bilgi veya ticari sırdır.

. **NFT (Non-Fungible Token / Nitelikli Fikri Tapu):** Dijital varlık kabul edilen ürünleri merkeziyetsiz bir sistemle tescil edilebilir ticari varlık haline getiren blockchain teknolojisi ile bir dijital defterde depolanan sertifika veya veri birimidir.

. **Metaverse (meta / sanal / paralel evren):** Bilgisayarlar ve artırılmış gerçeklik cihazlarla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları destekleyip bir araya getiren, çevrimiçi, içeriğini kullanıcıların oluşturduğu, kendilerini temsil etmek, birbirleriyle iletişim kurmak için avatarlar kullanarak hareket etmesini sağlayan dijital, sanal, paralel bir dünyadır.

. **Blockchain (blok zinciri) teknolojisi:** Bir otorite veya merkeze ihtiyaç duymadan verileri blok olarak gelişmiş şifreleme algoritmasıyla, birbirine bağlayarak kaydedip ağ üzerinde saklandığı kayıt teknolojisidir.

. **Yapay zekâ (Artificial Intelligence /AI):** Görevleri yerine getirmek için insan zekâsını taklit eden, topladığı bilgilerle algoritmik eğitim deneyimiyle öğrenmesine imkân tanıyan ve kademeli olarak kendini geliştirebilen sistemler veya makineler.

. **Yapay zekâlı robot:** Bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

. **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya dönük, niteliğine göre kayda alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgilerdir.

. **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişinin kendisiyle ilgili kişisel veriler hakkında bilgilendirilme, bu verilere erişme, bunların düzeltilmesi veya silinmesini talep etme ve amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını öğrenme hakkıdır.

Dijital dönüşümün faydaları:

1. İşlerin elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır ve takibi kolaylaşır.
2. Muhasebe kayıt işlemleri hızlanır, kâğıt, basım ve arşiv maliyetleri azalır.
3. Bürokrasi azalır, şeffaflık ile hesap verilebilirlik artar, görme genişliği ve derinliği sağlar.
4. Arşive ulaşım kolaylaşır, iş yükü hafifler, zaman ve iş gücünden tasarruf sağlar.
5. Paydaşlar, müşterilerle, tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
6. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişimini sağlar.
7. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kırılmasını sağlar.

Dijital dönüşümle gelecekte ulaşılmak istenen otomasyon kısa sürede gerçekleşmesi geleceğin mesleklerini belirsizleştiriyor.

Ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturan yapay zekâyı ABD, AB ve Çin, büyük yatırımlar yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke “milli yapay zekâ stratejilerini” açıklıyor. Her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geliyor ve global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil mevcut insan sonrası gelen nesiller bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü sonuçlar üretip bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlarının belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapıyor.

Teknoloji, dijital dönüşüm ve gelişim global ölçekte yönetim şeklini değiştiriyor, yeni bir devlet ve hukuk düzeni getiriyor. Her bilginin blok olarak, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla birbirine bağlanıp kaydedildiği, dağınık ve bir merkeze bağlanmadan işlem yürütülen veri tabanı teknolojisi olan **blockchaini (blok zinciri)** ve telekomünikasyonu geliştiren dijital dönüşümün önünde engel olan yerleşik kurum kültürü ve alışkanlıklarını değiştirerek yenilikçi teknolojilere hızla geçen kurumlar başarılı olurlar.

Dijital kapasiteyi geliştiren dijital teknolojinin yaygınlaştırılması ve dijital dönüşüm süreci, siber uyumda birbiriyle bağlantılı siber güvenlik araçlarında büyük sorunları da beraberinde getirmektedir.

10.3.4. Siber Güvenlik

Siber (sanal) saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumların veri tabanlarındaki bilgilerin güvenliğinin önemi artmaktadır.

Siber güvenlik; kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar, kritik alt yapı, bilgi, işlev ve verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır. İnternet üzerinden espionaj (istihbarat, gizli bilgi) toplamaya dönük “ücretsiz yazılım” ile perdelenip maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Çünkü internetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı **Deep Wep** üzerinden siber operasyonlar yapıyor.

Her sistem bir zafiyet içerir. Sanayinin gelişimi ile nesnelere interneti (IoT), siber saldırı, siber zorbalık, troll saldırıları ve phishing (oltalama, yemleme) yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık artıyor. Bundan kurtulmanın yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup, koruma tedbirlerini geliştirip siber caydırıcılığı artırmaktır. **Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma)** saldırıları için kurumda siber olaylara müdahale ekibi gerekir. Modern hayatın teknoloji ve internete bağımlı hale gelişyle bu alanın güvenliğine jeomanyetik fırtınalar (güneş fırtınası) ve akımlar büyük tehlike oluşturmaktadır.

Bilişim sektöründeki gelişmeler her alana yayılıyor. Artan veri trafik yoğunluğu ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil mobil telekomünikasyon hizmeti) standartları geliştirilerek 6G'ye geçiş başlıyor. Bu teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlemin internet üzerinden yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların kullandığı hücresele ağlarda bulunan teknolojik alt yapıyı yeni kurallar ile yeniden yapılandırmak, tüm elektronik cihazları monitör ve televizyonları akıllı telefona bağlayarak çık hızlı internete giriş sağlanıyor.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi tekniklerle insan ve çevre bütünleşiyor, nesnelere birbiriyle haberleşerek insanlara hizmet sunuyor ve birçok sektörün dijitalleşmesiyle veriden veri üretimi atıyor. Siber güvenlik tehditlerinin artışı, klasik güvenlik tedbirlerine ek yeni güvenlik teknolojileriyle donatılması 6G ile mümkün olacaktır.

Siber güvenlikle ilgili kavramlar:

. **Siber saldırı:** Elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru görünümlü kötü amaçlı yazılım), zararlı kodlarla, planlı ve koordineli olarak simple (basit) ağlar, dipnet ve dipweb (maskeli kanun dışı internet) gibi network ağı üzerinden yapılan saldırı.

. **Siber savaş:** Bir devletin başka bir devlete elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılıklı kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır.

. **Siber güvenlik uzmanı:** Hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sistemini koruyan siber ağ ve bilgisayar uzmanıdır.
. **Siber ordu:** Kamu kurumlarının ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber saldırılardan korumak için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır.

. **Nüfuz casusu:** Dış güçlerce yetiştirilip, çıkarlarını koruması için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki elamanı, ajanıdır.
. **Algı yönetimi:** İnsan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne sevk etmek, duygu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir.

. **Psikolojik savaş:** Düşmanın düşünce, hisleri, gelenek ve inançları üzerine iletişim araçlarıyla baskıyla yürütülen savaştır.
. **Kimyasal savaş:** Kimyasal maddelerin zehirleyici özelliğini insanda fiziki ve psikolojik tahripde kullanmadır.
. **Biyolojik savaş:** Bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajan ve zehirli maddelerle canlıları öldürmedir.
. **Nükleer savaş:** Düşmana zarar vermek için toryum, uranyum gibi nükleer silahların kullanıldığı ve konvansiyonel savaştan farklı olarak kısa zaman içinde çok daha geniş alana daha fazla zararın verildiği savaş türüdür.

. **Yapay zekâ (AI):** İnsan zekâsını taklit eden ve topladıkları bilgilerle kendilerini iyileştirebilen, deneyimden öğrenme, yeni girdilere uyum sağlama ve insan benzeri görevleri gerçekleştirmeyi mümkün kılan sistem veya makinalar.

. **Yapay zekâlı robot:** Bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanıp tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

. **Cyborg (biyolojik ve yapay):** Elektronik, mekanik veya robot kısımları olan yarı insan yarı robot varlıklardır.
. **İnternet korsanı (hacker):** İnternet üzerinden, teknik bilgi ve yeteneğiyle programların kodlarına ulaşarak onları kıran, içerik sahibi çeşitli kişi ve kurumların verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir.

. **Sosyal medya:** Kullanıcı kişilerin internet üzerinden ürettikleri içerik, bilgi, diyalogların basit, anlık, çift taraflı ve eş zamanlı paylaşımını, ulaşımını sağlayan çok yönlü yeni bir iletişim ve medya şeklidir.

. **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneği ve sosyal medyayı çözümleme, yorumlama, iletileri doğru anlama, zararlarından kurtulup faydalarını artırmaktır.

. **Metaverse (meta / sanal / paralel evren):** Bilgisayarlar ve artırılmış gerçeklik cihazlar aracılığıyla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları destekleyip bir araya getiren, çevrimiçi, içeriğini kullanıcıların oluşturduğu, kendilerini temsil etmek, birbirleriyle iletişim kurmak için avatarlar kullanarak hareket etmesini sağlayan dijital, sanal, paralel bir dünyadır.

. **Avatar:** İnternette çeşitli web sitelerinde kullanılan kişilerin küçük boyutlu görselinin bulunduğu küçük pencere.
. **Siber suç:** Kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve buna bağlı verileri ve / veya kullanıcılarını hedef alıp onurunu zedeleyen, fiziki, zihni doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

. **Siber zorbalık:** Utanç verici kaba davranış küfürlü konuşma ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorum, izinsiz fotoğraf paylaşımı, e-posta, web siteleri, sosyal ağlarla mesajlaşmaları kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.

. **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya dönük, niteliklerine göre kayıt altına alınıp depolanan, işlenen her türlü bilgidir.

. **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetini koruma, kişiliğini serbestçe geliştirebilme, temel hak ve hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi sırasında korumadır.

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi, tecrübe, askeri imkân ve kabiliyetleri ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle diğer ülkeleri sömürüyorlar. “Muhabere (iletişim) olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya ile topladıkları bilgiler ve nüfuz casuslarıyla hâkimiyet sürdürmektedirler.

Sosyal medyayı kontrol eden, komplo (gizlice yürütülen plan, iş) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güç ve çeteler Covid-19 bir laboratuvar modifikasyonu ürünü ile insanlığa bir operasyon ile tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar. Günümüz teknolojisinde sosyal medyada farklı insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötü yönde kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Burada önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde tedbir ve kuralların geliştirilmesi esastır.

Güneşten süper güç alan teknolojiler, ışın silahı ve kuantum bilgisayarlar ve 5G’deki gelişim, yapay zekâ sistemiyle yürütülen operasyonlar, gen, robot ve devletleri dönüştüren yeni teknolojiler, blockchain (blok zinciri) teknolojisi ile veri kayıtları, internette kullanıcı kimliğini tespit eden ve güvenlik duvarını aşan teknolojik gelişim savunma sistemlerini önemli hale getiriyor.

Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri:

1. Güvenlik zafiyetlerine karşı sistemi sürekli tarama ve güncel tutulması,
2. Yönetici ve çalışanların siber güvenlik farkındalık programları ile bilinç düzeylerinin artırılması,
3. Kurum networkü (ağı) üzerindeki her türlü aktiviteyi kaydederek verilerin yedeklenmesi,
4. Güvenlik duvarı oluşturularak ağ güvenliğinin sağlanması,
5. Orijinal parolalar oluşturulması ve bilinmeyen e-postaların engellenmesi,
6. Kullanıcı eğitimi ve farkındalığı,
7. Risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararları simülasyonlarla test edilmesi,
8. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve millî ürünlerin tercih edilmesi.

Kullanıcı ve gizlilik sözleşmesiyle hissedilen güvenlik kaygısı, “kişisel veri güvenliği”, “mahremiyet” konuları, toplumda onay ve kabul görme, sosyal statü kazanma, saygınlık ve tanınırlık isteğiyle sosyal medyada yapılan paylaşımlar bir veri tabanına kaydedilip izlenmektedir. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı platformlarda kolayca işlenip aktarılabilmektedir. Bu

durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismarı da getirir.

İnternette birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak kargaşa ve bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor. Popüler sosyal ağlar, bedava uygulama programları takipçi ve kullanıcılar üzerinden bir gözetleme ekonomisi oluşuyor. **Gözetleme ekonomisi**; internet tabanlı akıllı uygulamalarla sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunu girişimcilere satışıyla ortaya çıkan ekonomidir. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı “anlık yaşamaya” başlıyor. İnternet ve akıllı telefonlar, kullanıcıların önüne dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımlar çok hızlı şekilde bilgi ve görseli getiriyor. Kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen insanın gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanın bugün farklı olacağı için internet tabanlı okuma, yazma ve öğrenmeler eskiye göre farklı olacaktır. Bilgi çağının temel özelliği olan hızın, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi izleme ve her tür bilgiye kolay ve hızlı ulaşım imkânı sağlıyor.
2. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması ve kişinin kendini karşı tarafa daha iyi ifade edebilme imkânı veriyor.
3. Hızlı ve kolay alışveriş imkânı sunuyor.
4. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesini sağlıyor.
5. Bir fikri, buluşu hızlı şekilde yayabilme ve toplum faydasına yürütülen projelere destek sağlamaya imkân veriyor.
6. Geniş kitlelere ürün satma imkânı sağlıyor.
7. Teknolojiyi yakından takip imkânı sunuyor.

Web tabanlı, mobil uygulama ve tarayıcılar üzerinde arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi hizmetten oluşan veya çevrimiçi birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı internet ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

Bağımlılık; biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak kullanımla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanma isteğinin önüne geçilemeyeşi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve kullanmadığında gergin davranış sergileyen teknoloji ve sosyal medya bağımlılığıdır. Bunun tedavisi; akıllı telefonu, cihazları ve sosyal medya sitelerini kullanımdan kaçınma ve temizlenmeyi sağlayacak bir süreyi ifade eden **dijital detokst**dan geçer.

Sosyal medya kullanımıyla artan elektronik ortamda elektronik / sanal / siber zorbalığı önleme çalışmaları artmaktadır.

Siber zorbalık davranışları:

1. **Dedikodu**: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma, çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapmak.
2. **Dışlama**: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. **Taciz**: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. **Takip**: Her an izlendiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. **Trollemek**: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. **Olumsuz yorumlar**: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. **Saygısızlık**: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. **Sahte Hesap**: Kurban adına sahte hesaplar oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. **Kandırma**: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlamak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. **Manipüle**: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, bazı insanları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük sosyal medya bağımlısı kişileri online çeşitli eğitimlerle mankurtlaştırarak istedikleri işi yaptrabiliyorlar. İnsanın iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelim tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alandaki değişimin hemen çözülemeyeşi zararları büyütüyor. Kötü niyetliler sahte profillerle siber operasyonlarını komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltıyorlar.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme, akıl yürütme becerisini zayıflatıyor, bağımlılığı artırıyor ve depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor, mahremiyet duygusunun gelişimini engelliyor ve bencilleştiriyor.
3. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve kötüye kullanımını artırıyor.
4. İş hayatında performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürüyor ve insanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.
5. Otoriter rejimlerin dijital tetikçi kullanımına imkân veriyor.
6. Olumsuz paylaşımlar bıkkınlık, karamsarlık ve merhamet yorgunluğuna yol açıyor.
7. Birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itiliyor.
8. Toplumsal hayattan uzaklaşıyor, duygulara yönelik kışkırtmalar, bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber hızla yayılıyor.

Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiminin kabulüyle bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanma ve verimliliği için ihtiyaca bağlı yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları:

1. Siber âleme kanuni düzenleme getirilmeli, data (veri), sosyal medya ve finansal okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlakla uygun içerik üretilmeli, her bilgi ve habere şüphe ile yaklaşılmalı, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.

4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
6. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
7. Sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe müsaade edilmemelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya kuruluşlarının şirket yararı ile kamu yararı çatıştığında kamu yararını öne alan düzenlemeler getirilmelidir.
10. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarında paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli kişi veya kuruluşlarca veri toplama programı (casus yazılım) ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir. Bir bilgisayarda, web tarayıcısındaki bir uygulama veya cihazda bulunan bir mobil uygulama ile bilgi ve onay almadan yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma bilgileri, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgileri elde edilerek kötüye kullanılmaktadır.

Bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da ele geçirdiği her fırsatı kendi maddi çıkarları için kullanabilir. Kendi içlerinde; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hacker'ı, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalama ve intihali hem ahlaki değil hem de suç olabilmektedir. Bu alana ait olan **internet ahlakı**; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılabileceğini bildiren bir kavramdır. Yapılan herhangi bir paylaşımın, milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranmalıdır. Erkeğin egemen olduğu ve ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

Yeni iletişim teknolojileri sürekli gelişimi kişileri, devletleri ve iletişimi, değiştirip elektroniklemektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran ve birçok açıdan dönüştürüp değiştiren mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapar zekâ, robot ve sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişmeler, daha önce kas gücü ve yoğun emek ile yapılan işlerin yerini almaya başlamıştır.

Teknolojinin temel özellikleri; teknoloji gelecek yönelimlidir, insan potansiyelini genişletecek eylemleri kapsar, toplum ve kültürü geliştirir, insan ihtiyaç ve isteklerine cevap verir, teknolojiyi insan geliştirir ve kullanır. İletişimdeki gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, enformasyon ve bilgi akışını büyütmede, toplum hayatının sosyal ve kültürel boyutunu da yeniden yapılandırmaktadır. İnsanları birbirine yaklaştırıp farklı özelliklere sahip kültür ve toplumların etkileşime girmesi, toplumsal değişimi hızlandırmaktadır.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın günümüze kadar geliştirdiği kültürü teslim alarak **teknopolisiye** dönüşmektedir. **Teknopoli**; teknolojinin kutsallaştırılması; teknolojiye bir şahsı manevi kazandırıp bütün bir insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen bir güç olmaktadır. **Starlink (sığırcık kuşu) teknolojisi**; ABD uydusu şirketi tarafından uydusu interneti erişimi sağlamak üzere inşa edilen uydusu takımıydızı yer istasyonları ile birlikte çalışarak seri şekilde üretilen binlerce küçük uydudan oluşuyor. Şirket, bazı uyduları keşifler ve bilim için kullanmak, bazı uydularını ise ordulara satmayı da planlamaktadır. Ayrıca buradan hedef kitlelere bedava internet sunmayı planlamaktadır. Bedava peynir, fare kapanında olur. Ucuz etin yahnisi olmaz.

Toplumsal hayatın giderek karmaşıklaşması ve sürekli yeni meslek çeşitlerinin doğması, eski ve yeni tüm meslekler için birtakım düzenlemeleri gerektirmekte ve böylece her meslek için ahlaki ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir.

Yeni iletişim teknolojilerinde kabul gören ahlak ilkeleri; (1) insan ve toplumun daha iyi şartlarda yaşamasına katkı (2) zarar verici davranışlardan kaçınmak, (3) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (4) dürüst ve güvenilir olmak, (5) sadece izin verildiği sürece bilgileri otomatik işleme tabi tutulmuş kaynaklara erişim sağlama ve (6) gizlilik ilkesine saygı gösterilmesi.

Bilişim Mesleği Ahlak İlkeleri Belgesi; bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir: (1) toplumun ve bireylerin güvenliğini, sağlığını ve esenliğini gözetir, (2) adil, dürüst ve güvenilir olup tüm insanlara karşı hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit davranır, (3) insanların özel yaşamına, saygınlığına ve sahiplik haklarına saygı gösterir.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içeriğin asıl kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değildir.

Bilginin zaman ve mekânı aşarak sınırsız paylaşımı ilkesi, bilgi ve iletişim hürriyetini etkilerken diğer yandan özel hayatın gizliliği ve kutsallığını, güvenlik ve mahremiyetiyle çatışabilmektedir.

İnternet ortamında kullanıcıların temel hakları; (1) özel hayatın gizliliğinin korunması hakkı, (2) kişilik haklarının ihlal edilmemesi ve kişisel verilerin korunması hakkı, (3) internette lekelenmeme hakkı, (4) internette düşünce ve fikir ifade edilmesi hakkı, (5) internet yoluyla yönetime katılma hakkı ve (6) internet üzerinden hak arama ve şikâyet hakkı.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya yöneltmektedir. **Dijital vatandaş**; bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır. İnsanların daha çok çevrimiçi iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma gerçek hayattaki gibi siber ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde hareket etmeleri gerekir.

Ücretsiz hammadde olan verilerin makine zekâsıyla üretim süreçlerinde işlenerek kişinin şimdi, yakın zamanda ve daha sonra ne yapacağı tahmin edilerek bir ticari ürün haline getiriliyor. Bu tahmin ürünleri **davranışsal vadeli piyasalar** denilen yeni bir tür pazarda alınıp satılıyor bu veri ticaretinden büyük kârlar elde ediliyor, sömürü veri üzerinden yürütülüyor. Devlet, toplumu siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ileri bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlar artıyor bununla işletme ve ülke düzenlerine saldırılar yapılabiliyor.

İstihbarat birimleri, İHA (insansız hava aracı - drone) ve internete bağlanan ve özel uygulamalara imkân veren işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile bilgi toplayabiliyor, siber saldırılarla; uçak, helikopter düşürülebilir, otomobiller uzaktan erişim yoluyla kontrol edebiliyor. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir.

Siber saldırılar, dijital ekonomi ve her tür dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel unsur **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet sebebiyle siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artmaktadır.

Ahlaktan mahrum, bilgi üreten otoriteler klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebiliyor. Yapay zekâlı robotların karborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir. İnternet hâkimiyeti ve gelişen yapay zekâ alanlarına sorumluluk ve ahlaki kodların yerleştirilmesi gerekiyor. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” insani ve ahlaki değer gözetmeyen meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Mobil telefon, bilgisayar ağları kullanılarak işlenen suç olan siber suçu diğer suçlardan ayıran özelliği bir bilişim sistemi üzerinden işlenmesidir. İnternette dolandırıcılığı önlemek için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim verilmeli, alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalıdır.

Siber suç türleri:

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

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla ilgilenir. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Bunlar, Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade ediliyor.

Gelişmiş ülkeler, millî güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelere bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yaparlar. Siber saldırıya maruz kalan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar. “Derinlemesine veya çok katlı savunma” olan “defense in depth”, bir kurumun bilgi güvenliğini sağlamak için birden çok güvenlik tedbirinin koordineli kullanılmasıdır. Bu savunma ile saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırganın işini zorlaştıracak, hedefe varmada geçen süreyi artıracaktır.

Millî yazılım, donanım ve cihazlarla dışarıdan erişimle çevirim içi siber saldırıyı engellemek caydırıcılığı artırır. Kişi ve kurum bilgilerinin siber ortamda, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla verilerin büyük kısmı dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi her kişi ve kurumun siber savunmada mahir olmasını zorunlu kılmasıyla, kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitimi önemli hale gelmektedir.

Güvenlik kameraları kişi ve nesnelere elde ettiği görsel kayıtları teknolojiyle analiz ederek toplum güvenliğini sağlıyor.

Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Araştırma ve geliştirme nedir?
2. Türkiye’deki AR-GE faaliyetleri nasıldır?
3. Verimlilik yönetimi nedir?
4. Organizasyon geliştirme işlevi nedir?

5. Değişim yönetimi nedir?
6. Değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?
7. Bilimsel ve teknolojik gelişimin seyri nasıldır?
8. Bilgi yönetimi nedir?
9. Dijital dönüşüm nedir?
10. Dijital dönüşümün sağladığı faydalar nelerdir?
11. Kişisel veri ve kişisel verilerin korunması hakkı nedir?
12. Siber güvenlik ve siber saldırı nedir?
13. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
14. Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları nelerdir?
15. Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar nelerdir?

11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme, insan haklarındaki gelişim kurumları etkilemesiyle “sürekli gelişim” zorunlu hale geliyor. Yönetim; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi unsur üzerine oturuyor. Buna paralel yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren yeni yönetim ve organizasyon teknikleri gelişiyor.

11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Yerel ve global pazarlarda, ürün konusunda önemli kararlardan biri, ürünü standart / uyumlaştırılmış olarak pazara sunmaktır. Artan rekabet, standardizasyon ve kaliteyi üretim faaliyetlerinde maliyet düşürme ve verimlilik artırma tekniği haline getirmiştir.

Standart; imalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik sağlama işlemi, bir çalışma sonucu ortaya çıkan belge veya eserdir. **Standardizasyon** ise belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere tüm ilgili tarafların yardım ve iş birliğiyle belirli teknik kurallar koymak ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyon ile öncelikle can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmesiyle belirlenen düzeyin altında ürün üretimini yasaklar.

Globalleşme ve entegrasyonda (bütünleşme) hızlı bir gelişim yaşanmaktadır. Dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde tutan ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler, standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkündür. Ekonomik kaynakları etkin ve verimli değerlendirme çabalarının bir ürünü olan standardizasyon ve kalite insanlık için bir lüks değil, bilakis “olmazsa olmaz” bir ihtiyaçtır.

Bugünkü anlamıyla dünyadaki ilk standartlar 1502 yılında II. Beyazıt tarafından yürürlüğe konulan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'dır. Belgede kalite, boyut, ambalaj konusunda standartlar belirlenmiş, narh ve ceza hükümleri belirlenmiştir. Tuz, ekmek, sebzeler, et, yumurta, tekstil ürünleri, mücevherat, mutfak eşyaları gibi maddelerin özellikleri belirtilerek standardize edilmiştir.

Yerel ve global pazarlarda temel ürün stratejilerine uygulanacak standardizasyon işletmeye önemli kazançlar sağlar. Uyumlaştırma ile aynı ürünü çeşitli pazarlara sunumda, araştırma ve geliştirme maliyetlerini daha büyük üretim miktarına yayarak birimdeki ağırlığını düşürür. **Uyumlaştırma / standartlaştırma / adaptasyon;** iç pazarlar için geliştirilmiş bir ürün veya markanın dış pazarlara uygun hale getirilmesidir.

Standartlaştırma ile mal veya hizmet nerede satılırsa satılsın, markasına aynı görüş, duygu, kişilik ve aynı konumlandırma ve aynı reklam stratejisini oluşturma hedeflenir. “Tek görüş, tek ses” global düşün, global uygula olarak da ifade edilen bu yaklaşım, her ülke için aynı reklam stratejisini oluşturma hedeflenir. Standardizasyonla, ülkelerdeki tüketici benzerlikleri, ürünlerin bu tüketicilerin ihtiyaçlarını da aynı şekilde karşılayabileceği kabul edilir. Bu durumda mal, hizmetin veya markanın özünde bir değişiklik yapılmayacağı gibi aynı reklam kampanyası da tüm dünya ülkelerinde kullanılabilir.

Standardizasyon üreticiye, tüketiciye ve ekonomiye birçok fayda sağlamaktadır.

Standardizasyonun üreticiye faydaları:

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

Standardizasyonun tüketiciye faydaları:

1. Can ve mal emniyetini sağlar.
2. Karşılaştırma ve seçim imkânı sağlar.
3. Fiyat ve kalite açısından aldanmaları önler.
4. Ucuzluğa sebep olur.
5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

Standardizasyonun ekonomiye faydaları:

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişimine katkı sağlar.
6. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

Yerel ve global pazarlarda artan rekabet, olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek şartını da getirmektedir. Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamaktadır. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkıyor.

Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000). İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. Bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Kalitenin diğer tanımları:

1. Kalite tedbirdir: Sorun ortaya çıkmadan önce tedbirler alınarak, ürünün kusursuz olması sağlanır.
2. Kalite esnekliktir: Değişik talepleri karşılayabilmek için geliştirmeyi hedeflemek ve istekli olmaktır.

3. Kalite, müşterinin tatminidir: Ürünü satın alanın duyduğu memnurluktur.
4. Kalite bir süreçtir: Sürekli bir gelişmeyi kapsar. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.
5. Kalite bir programa uymak ve etkili olmaktır: İşleri zamanında, çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite verimliliklidir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalitenin tanımlanmasında kalitenin unsurları esas alınır. **Kalitenin temel unsurları;** (1) işlevsellik, (2) özellik, (3) güvenilirlik, (4) uygunluk, (5) estetiklik, (6) sağlamlık (dayanıklılık), (7) servis yapılabilirlik ve (8) algılanan kalite. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsamaması istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

Sanayide, Kaizen denilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmelere ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetini artırma ve rekabette üstünlük için personel, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda gelişimi ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, “**kai**” değişim, “**zen**” ise daha iyi anlamındadır.

Kalitenin temel özellikleri:

1. Kalite konusundaki gelişim “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor.
2. Müşteri kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeydir.
3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkıdır.
4. Kalite, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilmedir.
5. Kalite, müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygunluktur.

Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir. İşletmelerin kaliteli ürün üretimi topyekûn kalite anlayışını kabulle olur; bu kabul ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Verimliliği arttırmak ve rekabette üstünlük için toplam kalite yönetimi gerekir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam, ekonomik, zamanında karşılamak için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetleri sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri ve toplumuna fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi, “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır”; modern yönetim tarzını yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği,
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN),
4. Tam katılım ve takım çalışması,
5. Çalışanların eğitimi ve hata önleme / sıfır hatadır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının birçok amacı ve işletmeye sağlayacağı birçok fayda bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, iş birliğini gerçekleştirmek,
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek,
3. Kalite bilincini oluşturarak müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak,
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek,
5. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek,
6. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak.

Kalite ile ilgili kavramlar:

. Kalite Yönetim Sistemi: Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemidir.

. Kalite Maliyeti: Oluşabilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

. Kalite Kontrolü: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılayıp memnuniyetini artırmak için ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

. Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, kaliteli ürün üreten güvencesini veren tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kumaları ve belgelemeleridir. Bu belge; işletmeyi gelişime teşvik, kalitede ulaştıkları aşamaları tescil, müşteri tatminine ve kurumun iyi bir imaj sahibi yapar.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır. Kalitenin, günümüz ekonomik şartlarında olmazsa olmaz bir niteliği gereği kuruluşlar, bazı harcamalara katlanarak bunu sağlamaya çalışırlar. İşletmeler, kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünü alarak kaliteye önem verirler ve yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

İşletmelerin kaliteye önem verme nedenleri:

1. Müşteri kalite istemektedir.
2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak görmektedirler.
3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir.
4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır.

İşletmeler, kalitenin faydalarını dikkate alarak kaliteye yönelik etkin tutum oluşturma, geliştirme ve uygulamalar yürütür.

Kalitenin faydaları; (1) müşteri memnuniyetinde artış, (2) pazar payının artması, (3) kâr miktarının artması, (4) çalışanlarda memnuniyet artışı ve (5) maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artış.

Hatalı ürün sonucu ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denir. Kalite ölçülerine dikkat edilmeden yapılan üretim sonucu oluşan riskler ülke ekonomisini, işletmeyi ve müşteriyi olumsuz etkiler. **Kalitesizliğin riskleri;** (1) müşteri tatminsizliği, (2) pazar payının azalması, (3) kaynak israfı ve verimlilik azalması, (4) maliyet artış ve (5) motivasyon kaybı.

Ürünlerin kalite özelliklerini belirlemede etkili faktörler; (1) müşteri talepleri, (2) rekabet durumu, (3) ürünlerin kullanılabilirliği, (4) ürünlerin özellikleri ve (5) dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri.

Kaliteye ulaşma ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan 2000'ler sonrası EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management)'na ait olan **EFQM Mükemmellik Modeli;** kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan bir araç olarak kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözüm üretmeye teşvik eder. Modelin uygulanmasında; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme / sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsuru kapsar.

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

Yeni ürün geliştirmede global standartlar:

1. İhracat ve ithalatta optimizasyonu sağlamak için tüm ilgili tarafların katkı ve iş birliğiyle teknik kurallar koyma, uygulama, uygunluk değerlendirme ve belgelendirme işlemleri olan dış ticarete standardizasyon işletme bünyesinde kurulmalıdır.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadele için işletmeler en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundadır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (**OHSAS 18001**)'nin düzgün şekilde işlediğini belgelendirmek için İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nin hazırladığı ve Türk Standardı halini alan OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001'de başlatılmıştır.

4. Gelişen çevre bilinci işletmeleri çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı, teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetiminde işletmelere yol göstermektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak için ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini ilgili resmi kurumlar gerçekleştirmektedir.

6. **Codex Alimentarius (Gıda Kodu):** Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerce derlenmiş tabloları kapsayan Codex Sistemi; dünya ticaretini geliştirme, kolaylaştırma ve global geçerliliği olan standartların harmonizasyonu ihtiyacının anlaşılmasıyla oluşturulmuştur. **Codex sisteminin amaçları;** (1) tüketici sağlığını korumak, (2) gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak, (3) global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarını koordine etmek, (4) ilgili kuruluşlar yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve (5) standartları, hükümetlerin kabulü sonrası dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. **ISO 9000** imalat ve hizmette kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kalite yönetimi uygulamaları ile dünya ticaretini kolaylaştırmak için farklı birçok millî kalite standardını tek bir platformda birleştirmiştir.

8. Dış ticarete ürün standardı, kalitesi, gıda güvenliği için CE işareti, Helal Gıda, Kosher Belgesi aranan belge ve işaretlerdir:

1. **CE işareti "Conformite European" Avrupa Normlarına Uygunluk;** Bir ürünün Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, 'ürün direktifleri' gerekliliklerine uygunluğunu gösteren birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB'ye alınmadığı için AB iç pazarda serbest dolaşım sağlayan bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak görülür. AB standardizasyon kuruluşları CEN ve CENELEC yayınladığı standartlara göre ürünün tanımı, riskleri, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk işlemleri ayrıntılı belirlenmiştir. Bir ürün, birlik ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer; CE işareti alan ürün Avrupa ürün mevzuatına uygunluğunu gösterir. Türkiye 01.01.2004 itibarıyla iç pazarda kullanım zorunluluğu olan CE işareti, üretici garanti beyanı ve ürün pasaportu niteliğindedir. CE, imalatçının ürüne / ambalaja / ilgili dokümana yapıştıran ve piyasada üreticinin sorumlu olduğu bir işarettir.

2. **Helal Gıda Belgesi (Helal Certificate):** Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslam Dini kurallarına uygun olduğunu, bir sakınca olmadığını ispatlayan belgedir. "Helal" kelimesi Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli, karşıtı "haram" ise kanuni olmayan, gayri meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

Helal Gıda; İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Dini, ilmî, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunmasında önemli olup, çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, ürünün içeriği, nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koymalı ve beklentileri karşılamalıdır. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketicieye sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu, ürünlerin kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında

bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.



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

Helal sertifikalama; muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun, söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan yöntemdir.

TSE, 14.07.2011 tarihinden bu yana, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır.

Helal uygunluk belge çeşitleri:

a. Helal Uygunluk Belgesi: TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

b. Helal Kesim Belgesi: TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmek üzere düzenlenen doküman.

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

3. Kosher Belgesi (Kosher Certificate) "K": Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereği (Yahudilik) Kosher (İbranice "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara kaşerut veya kaşrut kuralları denir. Üretimde tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından yerinde kontrol edilir. Uygulama, donanım ve malzemede inançlarına aykırı durum yoksa Haham ürüne kosher belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevleri yasağı gösteren kosher ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özelliktir.

11.2. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını özdenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten ve yönetilen ayrılığını kaldıran, işletme çalışanlarını hem işletme sahibi hem de yönetici durumuna getiren, kamu yönetiminde parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlıştırarak verimli iş ortamı, adil gelir dağılımı sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır.

Kendi kendine yönetim; bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallar ve değer yargılarına göre değerlendirmesi, birlikte yaşadığı insanlara zarar verecek hareket ve davranışları kontrol ederek kendini yönetmesidir. Kurumlarda çalışan, yöneticilerin önceden belirlediği kurallara göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi iyi bir özelliktir.

Kendi kendine yönetim becerisi ve özdenetim sahibi insan, herhangi bir ikaza gerek olmadan sorumluluk sahibi olarak üzerine düşenleri işleri yapar, organizasyonu çeşitli organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütür. Kurum, çalışanları üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirler. Bu davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir, bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Çok yönlü gelişimin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle insan ve toplum hayatını değiştirmektedir. İnsanların kendine liderlik etmesi, kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor ve daha çok insan kendine liderlik etmeye çalışıyor. Bilgi toplumu, insanın daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın sebebi; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklarıdır. **Duygu;** insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte insanı harekete geçiren zihni bir durumdur. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür; davranışlar karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme sonrası tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Dünyayı anlama, onu nasıl görüp, duyduğu, koklayıp tattığı ve onu nasıl okuduğu duygusal deneyimlerle ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelerek onlardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insanın bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üstlenir.

Kişinin verimliliğini etkileyen, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetimi önemlidir. Duygu yönetim becerisi geliştirme, bir ihtiyaç olarak görülmesiyle gerçekleşir, bu akıl ve duygu eğitimi ile sağlanır. Endişe, öfke, panik, stres (tasa), kendini değersiz hissetme ve güven sorunu gibi olumsuz duyguları kontrol ve bunu olumlu yönetmesi kişiye fayda sağlar.

Duygu yönetimi; insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yönlendirme, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eden iki yönlü bir süreçtir. **Duygu yönetiminin amacı;** duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirmek ve bu sayede daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşabilmektir.

Duyguları yönetme süreci; (1) duyguların farkına varmak, (2) duyguları tanımak ve yönlendirebilmek, (3) duygulara uyum sağlayabilmek, (4) becerilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilmektir.

Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılamaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar. Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. **Duygusal zekâ;** kişinin başkaları ile ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme becerisine sahip olmasıdır. Duygusal zekâ

((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir.

Günlük hayatta insanın bulunduğu ortamlarda verimliliğini etkileyen; tatminsizlik, tükenmişlik, mesleki deformasyon, öfke ve sinir halleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik, mesleki deformasyon ve öfke hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir.

. **Tükenmişlik:** Kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarı azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli, tekrarlanan duygusal baskıya uğrama ile ortaya çıkan bir durumdur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Yüz yüze çalışılan işlerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma belirti ve bulgulardır.

. **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmaktır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı görüp "başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi" diye değerlendiriyor.

. **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, geçici insani bir duygu temelli tepkidir.

. **Öfke kontrolü:** Öfke ve siniri doğru ifade etme, öfkeyi saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden kontrol etme becerisidir. Kişi kendini tanıyıp sorumluluğunu bilirse olumsuz duygularını kırıcı olmadan iletilebilir.

. **Öfkenin kaynağı:** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişliktir.

. **Öfkeyi kontrol yolları:** (1) öfke hissedildiğinde derin nefes almak, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklanmak, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vurmak, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktarmak, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar vermek, (6) hoşgörülü ve affedicilik olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmaktır..

Öfkeli ve sinirli davranış, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olabilir.

Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynıysa olamaz. Yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilip kullanmalıdır. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir.

Teşvik araçları; (1) ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral vermek, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) sağlamak ve yetiştirmek, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak (6) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (7) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermektir.

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.

11.3. Zaman Yönetimi

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir. Profesyonelliğin gereği zamanı akıllıca planlayarak etkin ve verimli kullanmaktır. Çünkü "Vakit, nakittir" ve "zaman pahalıdır" sözleri, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

Zaman; her insan için farklı anlam ifade eden ölçülebilir, doğrusal ve tüm insanlar için ortak bir birim sistemidir. **Zaman yönetimi** ise hedefe ulaşmada bir kaynak olan mevcut zamanda nelerin yapılabileceğini planlama organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol süreciyle verimli kullanmaktır. Zamanı iyi yönetmek hem kişiler için hem de işletmeler için çok önemli hale gelmesiyle, zamana bağlı işlerde zaman kayıpları giderilmelidir. Maaş ödemesi, kâr, bilanço gibi işler zamana bağlıdır.

Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yanda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit edememe gibi zaman tuzakları vardır. Verimliliği arttırmada düşük verimliliğe sebep olan faktörleri ortadan kaldırmak için üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirecek zaman ve hareket etütleri uygulanır. Zaman faktörü birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenen değer nispetindedir.

Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya doğal afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki nedenlerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı nedenlerle olabilir. İşletmelerde zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve organizasyonun amaçlarına etkin şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

Zaman yönetiminin işlevleri:

1. Planlama İşlevi ve Zaman: Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama; bir hedefe ulaşmak için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirmeyi sağlayan bilinçli süreçtir.

2. Organizasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlar, kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar.

3. Yöneltme İşlevi ve Zaman: Yöneltme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu yapının amaca ulaşması için zamanı iyi kullanarak harekete geçirir.

4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası sırasında tekrarların önlenmesi, zaman kayıplarının ortadan kaldırılması etkin bir koordinasyon ile mümkündür.

5. Kontrol İşlevi ve Zaman: Kurumda önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında organizasyonun hedeflerine olan mesafesini ortaya koyan, organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan ve zamana bağlı bir işlevdir.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin uzmanların tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

Zamanı iyi yönetme yolları:

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki fark iyi anlaşılmalı ve önceliklerin ne olduğunun bilinmesi yol gösterici olacaktır.
3. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanmalıdır.
4. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
5. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
6. Doğru işi doğru yapmaya itina göstermek önemli ve mutlak mükemmeliyetçi olmaktan kaçınılmalı.
7. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırıp verimliliği artırması gerekir.
8. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir, faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandırır.

Sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi ve açık belirlenip tanımlanması önemlidir. Yerinde kullanılırsa “Bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır”.

11.4. Stres Yönetimi

Stres (tasa), kişi üzerinde etki yapan ve davranışını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

Stres; günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini zorlayan veya aşan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve bir tepki durumudur. Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan elektronik stresi ortaya çıkarmıştır. **Elektronik stres (e-stres);** teknolojinin yoğun kullanıldığı kişisel ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insan üzerinde oluşturduğu kaygı ve baskı halidir.

Stres, insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesi sebebiyle global ilgi alanı olmuştur. İşletmelerde yaşanan stres; işe yabancılaşma, devamsızlık, iş kazaları, performans düşüklüğü ve artan personel devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kaygı ve endişe oluşturup verimliliği düşürmesi sebebiyle stresin yönetilmesi gerekir.

Stres yönetimi; stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak için strese neden olan tetikleyicileri kabul etmek, bunlara verilen tepkiyi değiştirmek veya bu durumlardan kaçınmaya çalışmaktır. Stresi doğru yöneten kazanır. Stresin belirtileri vardır.

Stres belirtileri:

1. Zihni belirtiler; (1) bellek problemleri, (2) yoğunlaşmamak, (3) kötü karar vermek, (4) sadece negatif düşünceleri görmek ve (5) endişeli veya rekabetçi düşünceler.

2. Duygu yönlü belirtiler; (1) depresyon, (2) kaygı, (3) rahatsızlık ve öfke, (4) şaşkınlık ve (5) yalnızlık ve izolasyon.

3. Fiziki belirtileri; (1) ağrı ve sızılar, (2) ishal veya kabızlık, (3) bulantı ve baş dönmesi, (4) kalp ağrıları, (5) genel isteksizlik ve (6) vücut direncinin zayıflaması.

4. Davranış yönlü belirtileri; (1) az veya çok yemek, (2) çok fazla veya çok az uyumak, (3) insanlardan uzaklaşmak, (4) sorumlulukları ertelemek ve ihmal etmek, (5) rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanmak ve (6) sürekli kaygı hali.

Stres, kişi ile stres oluşturan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden stres faktörleri kişinin kendisinden, iş çevresinden ve yaşadığı genel çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Stresin kaynakları:

1. Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları; (1) zihni, (2) maddî, (3) bedenî ve (4) hayat tarzıdır. Zihni faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri, davranışları, alışkanlıkları, beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük hayattaki olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli, yaşanan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

2. Kişinin iş çevresinden kaynaklanan stres nedenleri; çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücret azlığı, işe ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu stresler.

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

Stres, aşırı ve genelde istenmeyen uyanılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı kişide gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri olarak belirli sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır.

Stresin sebep olduğu sağlık sorunları:

1. Fizyolojik / bedeni sorunlar: Adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal / halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

2. Psikolojik sorunlar: Endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

3. Davranış yönlü sorunlar: Bir maddeye (ilaç, uyuşturucu, yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Her insanın strese dayanma gücü farklıdır; stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme gücünden daha ağır ise bir dengesizlik durumu gelişir ve bedene fiziki ve psikolojik taşıma kapasitesi üzerinde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir problem teşkil etmez, ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından **tükenmişlik** durumu (sendromu) veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir.

Araştırma bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı bir etkisi olduğu; aşırı stresin, fiziki ve duyu yönlü bozukluklara yol açarak verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bunun için stres kişinin gündelik hayatını engelleyecek düzeye gelince azaltılması gerekir. Öncelikle stresle başa çıkmak için kararlı olmak, paniğe kapılmadan sakince düşünerek

değişik yöntemler bulmaya çalışmak gerekir.

Stresle başa çıkma yöntemleri:

1. Probleme odaklanarak başa çıkmak,
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkmak,
3. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor,
4. Sağlıklı beslenmek, dinlenmek ve irade eğitimi,
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünceye sahip olma (pozitif düşünme / hüsnü zan),
6. Zamanı iyi yönetme ve iletişim becerilerini etkin kullanmak.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fiziki davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihni ve fiziki sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın ilişki vardır. **İş tatmini**; çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygu halidir. Bu sebeple yöneticiler iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

İş stresini azaltmada yöneticilerin kullanabileceği stratejiler:

1. İş güvencesi ve kariyer planlaması,
2. Yüksek ücret, teşvik primi ve kurumsal sosyal destek,
3. İş tasarımı ve performans değerlendirme,
4. Çalışanları işletmeye ortak etmek ve yönetime katmak,
5. Bilgi paylaşımı ve vizyon oluşturma,
6. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışana geri bildirim sağlama.

İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı personel devir hızını artırmaktadır. İş tatmininin düşük olması organizasyonda çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. İş tatminsizliği; verimsizlik, işi yavaşlatma ve disiplinsizliği ortaya çıkarmaktadır. İşinden doyum sağlayamayan kişiler, görevi ile asları ve üstleri arasında hoş olmayan durumlara yönelir. Bu yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük problemlere sebep olur.

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

11.5. Stratejik Yönetim

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi olan stratejik yönetim işletmelerin faaliyetlerini yürütmede önemli bir unsurdur. İşletmeler; sosyal ve ekonomik gelişimle zorlaşan rekabette rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna 1980'ler sonrası önem vermeye başladılar. İşletmeler, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanınmasıdır.

Strateji; bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı, **stratejik yönetim** ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirip planlama, organize etmesi, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararları inceleme, hazırlama ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanda faydalanılan; durum ve strateji analizleri, uzlaşma ve karar verme analiz tekniklerini bünyesinde barındırır. Stratejik yönetimin bir süreçten geçmesi gerekir.

Stratejik yönetim süreci:

1. Stratejik planlama: İşletmenin tüm yönetim ve danışmanlar kurulu stratejistlerden oluşan üst beyin, belirlenen hedefler doğrultusunda çevre analizi yaparak, işletme değerlendirme, alternatif stratejilerin inceleyerek kuruma uygun stratejiler belirlemedir.

2. Uygun yapı araştırmaları ve politika oluşturulması: İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetme, uygulamada izlenecek politikayı oluşturma ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalardır.

3. Karşılaştırma ve kontrol safhası: Son safha ise seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak kurum yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

Stratejik yönetimin özellikleri:

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve organizasyonun uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. İşletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim, kendine özgü özelliklere ek işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmada yönetimin taşıdığı özellikleri kapsar.

11.6. Kriz Yönetimi

Kriz, kişi, toplumu veya kurumu olumsuz olarak etkileme potansiyeli olan ve ani olarak ortaya çıkan durum veya tehlikedir. Krizin herkes tarafından kabul edilen iki anlamı ise yıkımla sonuçlanan bir değişim ve ileri, gelişkin bir evreye geçiştir.

Kriz (buhran, bunalım); bir kişi, kurum, toplum, ülke veya ülkelerin hedeflerini ve işleyiş şekillerini tehdit eden, hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken dönemdir. **İşletme krizi** ise işletme içi veya dışı beklenmeyen, önceden sezilmeyen,

hızlı şekilde cevap verilip yönetilmesi gereken, önleme ve uyum mekanizmasını yetersiz kılan, mevcut değerleri, amaç ve varsayımları tehdit eden gerilim durumudur. Kriz, kişi, kurum, toplum ve ülke hayatında görülen zor dönemdir.

Kriz, ortaya çıktığı alana göre; ekonomik kriz, işletme krizi, siyasi kriz, sağlık krizi ve eğitim krizi gibi isimler alır. **Ekonomik kriz;** çeşitli nedenlerle mal, hizmet, üretim faktörleri fiyatlarının ve millî para değerinin ani olarak kabul edilemez şekilde dalgalanmasıyla ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması ve ileriye dönük ekonomide büyük bir belirsizliğin ortaya çıkmasıdır.

Ekonomik krizin temel özellikleri:

1. Beklenmedik şekilde ve ani olarak gelişir.
2. Toplam mal, hizmet ve varlık talebi çeşitli nedenlerle azalmasıyla ilişkilidir.
3. Ekonomik faaliyetler yavaşlar ve işsizlik artar.
4. Gelir düzeyi düşer ve gelir dağılımı bozulur.
5. Hızlı, uygun tedbirlerle ekonomik krizin, ekonomik durgunluk veya ekonomik çöküntüye dönüşmeden önlenir.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarının nedenleri; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır.

İşletmelerde krizin nedenleri:

1. Yöneticilerin ihmal, kusur, hata ve yetersizlikleri,
2. Genel ekonomik ve işletme içi sorunlar,
3. Teknolojiyi takipte yetersiz kalması,
4. Kurumun ekonomik ve finans yapısının bozulması, bağımsızlığının zayıflaması,
5. Kurum dışı kanuni, sosyal ve ekonomik dalgalanmalar.

Zamanında çözülmeyen sorunlar kurum içinde bir enerji birikimine neden olur, bu enerji ara ara boşaltılmadığında kriz çıkar. Kriz olumsuz bir kelime olmasına rağmen bazı sektörler ve işletmeler için getirdiği fırsatlar açısından olumlu olarak da değerlendirilebilir. Burada önemli olan krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve mümkünse fırsata çevirmektir.

Kriz yönetimi; krizi oluşturan olayları önleme, ortadan kaldırma veya en az zararla atlama için gerekli tedbirleri alma ve uygulama sürecidir. İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermez. Krizde etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

Kriz dönemlerinde, krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) sağlıklı karar vermeye engeldir. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olma ve yöneticiler her zaman kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz yönetim süreci; (1) ilk sinyal alma ve hazırlanma, (2) önleme, (3) hasarı sınırlama ve (4) iyileştirme.

İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren “**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**” uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve hızla toparlanmayı kapsar. İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” çoğu kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar başarısız olur, bazıları ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Bu dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı kamesini oluşturur.

Krizi fırsata çevirmenin yolları:

1. Krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve mümkünse fırsata çevirmek,
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek,
3. Teknolojiyi yakından izleyerek yenilemek, maliyetleri düşürmek ve fiyat indirimine gitmek,
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak,
5. Çalışanlar krizin mahiyetini anlatmak ve çözüm fikirleri geliştirmeye çalışmak,
6. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kısmak ve tasarrufa önem vermek,
7. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak,
8. Krizde, iflas etme korkusu değil, krizi nasıl aşabilirim düşüncesini geliştirmek,
9. Bağımlı ve kırılgan ekonomiden bağımsız ve istikrarlı ekonomiye geçmektir.

Uzun vadede krizlerden kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamikleriyle, adil bölüşüm temelli ekonomi politikasıdır. Krizleri aşmada tüm kesimler güçleri oranında katkı vermeli, nimet ve külfet dengesine dikkat edilmelidir. Alınan önlemlerde sabit ve dar gelirli kesimler mağdur edilmemelidir.

11.7. Grup Yönetimi

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için aralarında bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girmesiyle grup doğmaktadır. **Grup;** üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, başkalarından ayırt edilen ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur. İşletme yönetiminin başarısında ekip / takım, grupların ahenkli çalışması önemlidir. Grubun bir alt oluşumu olan ekip kurma nedenleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmadır.

Grupların özellikleri:

1. Gruplar birbiriyle sürekli ilişki içindedir.
2. Grupların bazı ortak amaçları ve grup üyeleri arasında ortak değerler bulunur.
3. Grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır.
4. Grubun nispeten sürekliliği vardır.
5. Grup üyelerini oldukları birtakım kurallar vardır.
6. Gruplar genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilirler.

Bu özellikler grubu, birbirleri ile ilişkide bulunmayan, geçici bir sebeple bir araya gelmiş insanlardan olan yığından farklıdır. Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı etkileşim oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan birtakım sorunlar ortaya çıkar. Burada kurum yöneticisinin görevi bu sorunları çözücü olarak gerekli çalışmalarını yapmaktır.

Grupların işlevleri:

1. Kişiyi kimlik kazandırır ve toplumsallaşmaya katkı sağlar.
2. Çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
3. Kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
5. Üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
6. Kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip / takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır.

. Kitle: Değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabaka / katmanlardan kişileri içene alabilen bir oluşumdur.

. Sosyal Yığın: Kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilen sosyal yığın; aralarında düzenli ilişki ve normların olmadığı, belirli bir faaliyet ve olay sebebiyle bir araya gelebilen topluluklardır.

. Ekip / Takım: Bir hedefe ulaşmak, bir iş için sürekli etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan birimdir.

Ekip ve grup kavramlarının farklı tanımları olmasına rağmen çok belirgin bir anlam farkı yoktur. **Bir topluluğun ekip olması şartları;** ikiden fazla kişiden oluşması, düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşmaları ve üyelerinin bir hedefe yönelmiş olmasıdır.

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa bile, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu sebeple iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Grupta üyeler birbirleri ile sadece kendi sorumluluklarını yerine getirmek için bilgi paylaşımını ve karar vermede etkileşimde bulunurlar. Grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarından oluşur ve bu bir sinerji oluşturur. Ekip / takımda ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyonun sonucu pozitif sinerji ortaya çıkar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Ekibi herhangi bir gruptan ayıran en önemli özelliği üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarıya ulaşmak için hep birlikte gayret etmeleridir.

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 artar. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu anlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyasetiyle sorunu çözebilir.

Grubun kişi üzerine etkileri; (1) sosyal yönden hızlandırma etkisi, (2) normatif (yaptırım) etkisi, (3) kişisel tutum değişimine etkisi, (4) eleştirisiz grup tartışması ve (5) riske girme eğilimidir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşumu, varlığını sürdürüp amaçlarına ulaşması için iletişim önemlidir. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grup üyeleri, grup tarafından belirlenen bazı davranış kuralları olan normlara göre hareket ederler. **Normlar;** grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade eder.

Kişilerin gruplara katılma nedenleri; (1) fiziki yakınlık, (2) ekonomik nedenler, (3) psikolojik nedenler ve (4) sosyal ve kültürel nedenlerdir. Organizasyonda bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algı sebebiyle aralarında çatışabilir. Gruplar veya kişiler arası çatışma organizasyona fayda veya zarar verebilir. Grupların birtakım fayda ve zararları da bulunmaktadır.

Grubun organizasyona sağlayacağı faydalar:

1. Grup çalışmasında kararların etkinliği daha fazladır,
2. Grup halinde çalışma sonucu; tek tek kişi olarak yapılan çalışmadan daha fazla iş çıkarılır,
3. Grup çalışması sonucu personel arası çatışma azalır, uyum artar ve aradaki ilişkilerin gelişmesi sonucu verimlilik sağlanır,
4. Üyeler için grup uygun bir iletişim kanalı oluşturur ve iş tatmini sağlar,
5. Grup ruhuyla hareket birçok işi daha kaliteli ve kısa sürede yaparlar,
6. Gruplar işletme içerisinde kontrol görevi de yürütür,

Grubun organizasyona verebileceği zararlar:

1. Grup içindeki kişilerin uyum için sürekli taviz vermesi bir süre sonra rahatsızlık oluşturur.
2. Grup halinde yapılan işlerin sorumluluğu azalır
3. Gruba hâkim olan kişinin zamanla grubu kendi görüşü çerçevesinde organizasyon riski var.
4. Grup çalışması bazen pahalıdır ve zaman kaybına ve gider artışına sebep olabilir.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek özelliklerine, yaş ve cinsiyete göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, organizasyonun biçimsel olmayan yapısında kendine özgü kriterlerle oluşan ve hiyerarşik niteliği olmayan gruplar da oluşabilir.

Grup türleri:

1. Temel gruplar; (1) aile grubu, (2) eğitim grubu, (3) ekonomik gruplar, (4) siyasi gruplar ve (5) dini gruplar.

2. Üye sayısı açısından gruplar; (1) büyük gruplar, (2) orta gruplar ve (3) küçük gruplar.

3. Üyelerinin katılımı açısından gruplar; (1) açık gruplar, (2) kapalı gruplar ve (3) şarta bağlı gruplar.

4. Süreleri bakımından gruplar; (1) uzun süreli gruplar, (2) kısa süreli gruplar ve (3) periyodik gruplar.

5. İşlevleri bakımından gruplar; (1) tek görevli gruplar ve (2) çok görevli gruplar.

6. Üyeleri arasındaki dayanışmaya göre gruplar; (1) mekanik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar ve (2) organik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar.

7. Toplumsal ilişki şekline göre gruplar; (1) formel / resmî ve informel / resmî olmayan gruplar, (2) birincil gruplar ve ikincil gruplar, ve (3) üyelik grubu ve referans (danışma) grupları.

8. Elektronik etkileşim grupları; grup büyüklüğü ile iletişim yoğunluğu ters orantılı; grup küçüldükçe iletişim artar, büyüdüğünde azalır.

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerine üye olur, farklı gruplarda yer alır. Üyelik gruplar son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkma nedenleri, faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılır.

11.8. Sorun Çözme

Globalleşen dünyada işletmeler uluslararası boyutta rekabet sonrasında karşı karşıya kaldıkları birçok sorun vardır. Ortaya çıkan sorunları tanıma ve çözüm yollarını açıklayabilme, çözüme ulaştırma işletme yönetiminin görevidir.

İnsanlar toplum içerisinde doğar, gelişir ve varlığını sürdürür. İnsan ya yöneten veya yönetilen konumdadır. İnsan tek başına kaldığında ise kendi kendini yönetir konumunda kendi gelişimini, duygularını, hareket ve tavırlarını kontrol eder ve yönetir.

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

Sorun; bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki boşluk) farktır. Amaçları gerçekleştirmede karşılaşılan zorluk veya cevabı aranan bir soru, bir durumdan başka bir ortama geçişte ortaya çıkan engel ve zorluklara **sorun** denir. Sorun insanların bulunduğu her organizasyonda görülen bir olgu, bir gerçektir. **Sorunun çözümü ise** sorunları ortaya çıkaran şartları ortadan kaldırmak için getirilen önerileri uygulamada başarı sağlama durumu olarak ifade edilir.

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

Bir ihtiyaç karşılanmadığı zaman sorun ortaya çıkar. Karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekir. İşletmede sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

İnsan unsurunu ele alarak insandan kaynaklanan sorunlara başarılı çözümler bulmak yöneticilerin görevidir. Yöneticiler sorunları çözümünde başarılı çözümler bulamazlar ise işlerinde başarılı olamazlar.

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

Yeni fikirler üretmek organizasyon içi ve dışından olabilirken, sorun çözmeye yardımcı olan bilgiler genelde organizasyon içinde geliştirilir. Organizasyon üyeleri, etkili bir motivasyon ile sorun çözmeye önemli bilgiler üreterek kullanıma sunabilir. Sorun çözmeye ihtiyaç duyacağı yenilikçi ve üretici düşünceleri ihtiyaç olduğunda organizasyon dışından da sağlanabilir.

İşletmelerin kuruluş esnasında veya faaliyetlerini yürütürken belirlediği amaçlarını gerçekleştirmeye imkân vermeyen, olumsuz etkileyen engeller olan sorunlar pek çok sebepten kaynaklanabilir.

Kurumsal sorunların nedenleri:

1. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar.

2. İnsan kaynaklarından ortaya çıkan sorunlar; kaynakların kıtlığı, karşılanamayan psikolojik ihtiyaçlar, değer farklılıkları.

3. Mali yetersizlikten kaynaklanan sorunlar.

4. İletişim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar.

5. Organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar.

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

Sorun çözme; mevcut durum ile ulaşmak istenen hedefler arasındaki boşluğun algılandığı ve bunun çıkardığı gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik çabadır. Başarılı, üretken sorun çözücü yöneticiler, üretkenlik tekniklerini bilimsel ve sistematik olarak uygulama ve kullanabilmeleriyle gerçek ve istenilen başarıyı elde edebilirler. Sorun çözmeye yöneticinin temel işlevi, sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik kurallar ışığında seri, çabuk, esnek, etkili, kaliteli ve verimli şekilde çözmektir.

Sorunların özellikleri:

1. En iyi sorun, çözülmüş olandır, çözüldükçe yineleyen sorun çözülememiş demektir.

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

Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri; (1) geleneksel yöntem, (2) deneysel yöntem, (3) sayısal yöntem, (4) mantıksal yöntem ve (5) buluşçu yöntemdir. **Sorun çözme süreci** ise (1) sorunun tespiti, (2) sorun doğuran nedenleri belirleme, (3) en uygun çözüm yolunun bulunması, (4) kararın uygulanması ve (5) izleme ve değerlendirmedir.

11.9. Çatışma Yönetimi

Çatışma, insan ve tüm canlılar hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele, fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine mâni olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür.

Çatışma; kişiler ve gruplar arası amaç farklılıklarından kaynaklanan, verimliliği engelleyen, doğal olmayan, kontrol edilmesi, değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Kişisel açıdan çatışma;** insanın birbiriyle ikame edilemez iki hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu, **kurumsal çatışma** ise kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

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.

Organizasyonda çatışma türleri:

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

Organizasyon içi çatışma nedenleri:

1. İşler arası karşılıklı işlev bağılılığı,
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı,
3. Hedef ve çıkar farklılıkları,
4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi,
5. İletişim eksiklikleri ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
6. Yöneticilik tarzı, kişilik, algılama, statü farklılıkları ve 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 çatışmalardır. Bu çatışmanın organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi gerekir.

2. Organizasyon dışı çatışma: Kurum ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

Organizasyon açık bir sistem olarak etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olacaktır. Çatışmanın hiç olmadığı kurumlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Organizasyon içi ve dışı çatışmalar iyi yönetilirse olumlu neticeler sağlanabilir.

Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar:

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.
2. Çatışma, araştırma yapma eğilimlerini artırır.
3. Çatışma ile uzun zamandır çözümlenemeyen 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 kişi veya taraflar, çatışma ile bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansı bulurlar.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevi yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarını belirlemede de önemli yere sahiptir. Çatışma, kurumda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Çatışmayı yönetme yaklaşımları:

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

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

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

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

5. Yumuşatma: Kısa vadeli bir çözüm olarak; yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeden, esas nedenleri ele almayarak

çatışma yerine iş birliğinin; biz bir aile gibiyiz yaklaşımları ile faydaları üzerinde durup vaziyeti yumuşatmaktadır.

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

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

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

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

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

11. Davranış değiştirmek: Grup üyelerinin davranışlarını eğitimle geliştirip değiştirme, çatışma yönetiminde etkili metottur. Modern kuruluşların sorunu olan çatışmayı çözecek yöneticiler etkin ve verimli yönetim modelinde önemli bir yere sahiptir. Kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunları tanımlama farklılıklarını organizasyon amaçlarıyla değerlendirerek etkinliği ve verimliliği düşüren unsurları hedefe yönlendirmelidir.

11.10. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetime Etkileri

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafyada yaşayanların değil, tüm insanlığın ortak kaynağı olduğu fikri yaygınlaşıyor. Kaynaklar sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalı; geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değerler kabul edilmelidir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğup gelişti. 15. yy sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci, yayılcı kapitalist model önce demokrasi, banş kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravani ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'larda biteceği öngörülmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Sömürü, dünya kaynaklarının nüfusa dağılımında büyük adaletsizlikleri getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyen mağdur etmektedir. Oysa hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu gidiş geçmişte ülkeler, günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannamesiyle; yaşam hakkı ve bunun devamı için ihtiyaçları devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Sömürgeci ülkeler, emperyalist fikirleri izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrol için farklı coğrafyaları işgal ederek ülkelere taşıyıp gelişimlerini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, sanayileşmemiş ülkeler aleyhine dengeyi bozarak savaşa yol açıyor. Bu sebepten Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisine sızarak, bunları çıkarları için kullanıyorlar. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları ile halkın bilinçaltını formatlayıp istedikleri yönde hareket etmelerini sağlıyorlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle kurumları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (insan psikolojisini etkileyen) organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatıp karamsarlığa düşürerek kontrol ediyorlar. Casuslarla insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda ile manipüle edip aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılara dönüştürüyorlar.

Gelir dağılımında adaletsizlik, refahın tabana yayılmayıp, sermayenin belirli ellerde toplanmasıyla oluşan global eşitsizlikler insanları daha duyarlı hale getiriyor. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, ultra zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı insanları rahatsız ediyor. **Yeni dünya düzeni** ismiyle kapitalist ülkelerin Birleşmiş Milletler içinde veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığına yönelmeleri global terörü beraberinde getirmektedir. Her yüz yılda yenilenen yeni dünya düzeni üçüncü bir savaş sonrası kurulacağı tezi; 2018-2040 yılları arası Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacağı işlenmektedir.

Haklı olanın güçlü olduğu değil de güçlüünün haklı olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yaygınlaşmaktadır. Ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek durumlarını korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle uluslar arası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimiyle stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası sorunlar sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi “Coğrafya sizin kaderinizdir.”

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi birikimi, askeri imkân ve kabiliyetlerle kimyasal, biyolojik, nükleer, elektronik (dijital) ve psikolojik savaş teknolojileriyle zayıf ülkeleri bağımlı hale getiriyorlar. “Muhabere (iletişim) olmadan,

muharebe (savaş) olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay; sosyal medya ile elde ettikleri bilgilerle çıkarlarını korumak için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki ajanı olan **nüfuz casuslarıyla** hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Etkileme ve tesir gücü yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli plan) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güç çeteleri Covid-19 (laboratuvar modifikasyonu) virüsü ile insanlığa operasyon çekerek tüm sistemi kökten değiştirmeye çalışıyorlar.

Her sırda; yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bunu gösteriyor. I. Dünya Savaşı'nda, 29 Nisan 1916'da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kutül Ammare bozgunu sonrası 16 Mayıs 1916' da Rusların olurlarını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları gizli Sykes-Picot anlaşması ile Ortadoğu'yu paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni sürümünü Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetric olarak Ortadoğu'ya tam bir “daimî ve topyekûn savaş hali”ni getirdi. NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çabaları sürüyor. Emperyalistler sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kargaşa, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırıp içine kapalı otoriter bir rejimle geri bıraktıkları ülkelerde tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir düzene, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi**'ne dayanır. Hayat tarzlarını da bu yapılar belirler. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB/ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumlar üzerinde kültürel sömürüyle onların medeniyetlerini getirilmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru görmüştür. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları bilimsel görmeyerek tarihi hafızalarını zayıflatıp tarih bilincinden uzak yetişen insanları da istediği gibi yönetmektedir.

Köleleştirdiği belirli insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı sadece ekonomik nedenlerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Bir işçinin maliyeti, bir köle maliyetinden düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemi ile kölelerin efendilerini seçme hakkını getirmiştir. Dünyadaki gelişim, sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemeyen insanlar “karizmatik tek insan” yönetimlerinden, adil, katılımlı “meşveretli heyetler yönetimi” modeli olan yönetişime geçmeyi istiyorlar.

Ekonomide ahlaki unsurların göz ardı edilmesiyle; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu ürünlerin kontrolsüz üretim ve tüketimi toplum sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atıyor. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesi yaygınlaşıyor. Çok kazanma hırsı ile gıda üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendiriyor ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standartlı ürünlere yöneltiyor. Bu sorunları aşmanın yolu; eğitim öğretimle değerlerine bağlı hedefi, ideali olan, düşünüp sorgulayan, ideolojilerle şekillendirilemeyen kişiler yetiştirmektir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümünü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan yönetim olan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfilik, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazandıran alınmalı. Toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı olmadığı için bu kaynaklar birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Devletin temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, yönetim anlayışıyla halkın istediği gibi kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o kadar kullanılmalıdır. Yöneticilerde halk gibi yaşamalı, çoğunluğa uymak onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmaktır. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanda vatandaşın görevi, siyaset kurumunun daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmektir.

Toplumsal rahatsızlığı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış esnasında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği ekonomik değerleri verimli kullanılmalıdır. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade edilmemelidir.

Devlet aşırı güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta “kazananlar”, diğer yanda “kaybedenler” ortaya çıkarıyor. Materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç ve dış göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor.

Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellik kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerinden faaliyetlerini yürütüyor. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tüketirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor.

Geniş aile yapıları çekirdek aileye, oradan atomize aileye dönüşmesiyle insanlar yalnızlaşıyor. Yüz yüze sosyalleşme kişileri daha fazla mutlu ediyor. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsurdur; vermek hizmet toplumunun almak ise tüketim toplumunun özelliğidir. İsrافی önlemede sadelik gerekir, “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

Araç, gereç, alet ve edevat gibi günümüz teknolojisi ve sosyal medya farklı insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötü yönde kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Burada önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde tedbir ve kuralların geliştirilmesi esastır.

Karşı tarafı anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet taşır ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenmedir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Cehalet marifet (bilgi) ile zaruret sanatla, ihtilaf ittifakla çözebilirler.

İnsanlık, evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, gereklileri el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en etkili yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletle sorunlar çözülecektir.

On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Standart ve standardizasyon nedir?
2. Standardizasyonun üreticiye ve tüketiciye sağladığı faydalar nelerdir?
3. Standardizasyonun ekonomiye sağladığı faydalar nelerdir?
4. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir?
5. Helal belgesi ve Kosher belgesi nedir?
6. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
7. Kalitenin faydaları ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
8. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?
9. Kendi kendine yönetim ve duygu yönetimi nedir?
10. Zaman ve zaman yönetimi nedir?
11. Stres nedir ve stresle başa çıkma yöntemleri nelerdir?
12. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir? İşletmelerde krizin nedenleri nelerdir?
13. Grup yönetimi nedir?
14. Sorun nedir ve kurumsal sorunların nedenleri nelerdir?
15. Çatışma nedir ve çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar nelerdir?

12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim organizasyonları önemli ölçüde etkilemiş ve kişi ve kurumlarda “sürekli gelişim” zorunluluğunu yeni teknikleri getirmiştir.

12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptir.

Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. **Kurumsal bağlılık**; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan ve kuruma olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. **Kurumsal bağlılık yönetimi** ise çalışanların kurumla özdeşleşip bağlılık ve sadakatini artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir. Bu yöntemle, motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir.

Kurumsal bağlılığın özellikleri:

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon iklimi ve kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Organizasyon kültürü, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak organizasyon için olumlu sonuçları olmasıyla bağlılığı artıran veya azaltan faktörleri fark etmek gerekir.

Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu ve insan kaynağı olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabule bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun itibarını yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eden **itibar**; saygınlık (prestij, ün itibar), şöhret, güvenilirlikle eş anlamlı olarak üçüncü tarafça algıdır. Kişi veya kurumun itibarı yalnızca onların yaptığı şeylere değil, genelde bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

İtibarın temel özellikleri; (1) duygularla ilgilidir, (2) inançlar üzerine kurulur, (3) markalar, insanlar, kurumlar ve ürünler itibara sahiptir, (4) itibarı inşa etmek seneler alabilir, (5) itibar değişebilir ve (6) itibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch.

12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar işletmenin temel hedeflerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde her zaman büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde organizasyonların rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmış, günümüzde ise büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanmasıyla küçülme yönünde eğilimler belirmiştir. Organizasyonların rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Organizasyonda küçülme yönetimi; yönetimin bilinçli olarak aldığı karar ve uyguladığı stratejilerle performansı iyileştirme, çalışan sayısını, maliyetleri, iş süreçlerini azaltma, yeniden yapılanma, sadeleşme, tavsiye geliştirme ve değişim yönetimi metodudur.

İşletme süreçlerini geliştirmede kullanılan Kaizen (küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) faaliyetleri ile işletmeler hantal yapıdan kurtulurlar.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliği ve krize dayanması zor olacağı için daha küçük birimler halinde organizasyona yönelim ve buldukları pazarın durumuna göre en uygun büyüklüğe sahip olma anlayışı geliyor.

Organizasyonda küçülmenin temel amaçları:

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. İletişimde iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji),
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak.

Büyüklük konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı, kâr gibi önemli unsurları olan bir faktördür. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

12.3. Toplantı Yönetimi

Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı yönetimi, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı, eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda da motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

Toplantı; belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. **Toplantı yönetimi** ise belirli bir mekân ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişi ve karar verme faaliyetlerini planlama, yöneltme, organizasyon, koordinasyon ve kontroldür.

İşletmede faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Artan iş yoğunluğuna bağlı ve teknolojinin sağladığı imkânlarla birlikte toplantılar sürekli artmakta ve toplantıya ihtiyaç duyulmaktadır.

Toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri:

1. Etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması,
2. Kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alışveriş aracı olması,
3. Proje merkezli çalışmaların artması ve çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı,
4. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu ve kurum içi yoğun ilişkiler,
5. Pazar ilişkileri ve kaynak bulma faaliyetleri,
6. İç ve dış bağlantılar ve danışmanlıklar,
7. Bilgileri paylaşmak, sorunları konuşmak, iş ve aksiyon planları hazırlamak ve değerlendirmek.

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı olan düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantı verimliliği için çalışmalıdır. Oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantı zamanını kullanma, üzerinde fikir birliğine varılan hareketleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir.

Toplantının yapıma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler rol oynar.

Toplantıların verimliliği için yapılması gerekenler:

1. Gündem iki gün önceden bildirilmeli ve ilgili belgeler toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılmalı,
2. Toplantı usullerine herkes uymalı ve toplantılar demokratik yönetilmeli,
3. Toplantı işin parçası olmalı ve geleceğe yönelmeli,
4. Toplantı sayıları dikkate alınmalı ve iş yapmaya vakit bırakılmalı,
5. Kişiler değil, teklifler tartışılmalı,
6. Toplantı yeri ışıklandırılmalı, nem, havalandırma ve gürültüsüz hale getirilmeli.

Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenir. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve birliktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünü geliştirir. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşım ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

Toplantıdan önce ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açar. Olayın bütün yönleriyle analizi için katılımcıların farklı olmalarına dikkat edilir. Baskın kişiliklerin ortaya attığı düşünce ve etkisini önleyerek düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunur.

Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişiler konunun iyi ve olumlu yönlerini, faydalarını anlatırken, kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı kişiler tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur. Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturum başkanı soğukkanlılıkla, objektif, makul, farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur.

Toplantının konusu, katılımcı ve konuşmacı sayısı, özellikleri, tartışma süresi, toplantı türünü belirlemede etkilidir.

Toplantı türleri:

A. Genel toplantı türleri; (1) bilgilendirme ve eğitim toplantıları, (2) değerlendirme toplantıları, (3) yönlendirici toplantılar, (4) danışma toplantıları, (5) mesleki toplantılar, (6) komite veya komisyon toplantıları ve (7) müzakere toplantıları.

B. Kurum içi toplantı türleri; (1) emir toplantısı, (2) istişare (danışma) toplantısı, (3) koordinasyon toplantısı, (4) kurul toplantısı, (5) çalışma grupları (ekip toplantıları), (6) heyet toplantısı ve (7) brifing (bilgilendirme) toplantısı.

C. Kurumlar arası toplantı türleri:

1. Kongre (Kurultay): Millî veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı, bir kuruluşun, gündemindeki temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantıdır.

2. Konferans: Mesleki veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek gayesiyle yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türüdür. 50 ila 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır.

3. Seminer: Belirli bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bir bilgi düzeyine sahip kimselere tanıtmak gayesiyle düzenlenen ve konunun değişik bölümleri, bilimde otorite kişilerce açıklanan 20 ila 50 kişi arasında katılımcıyla yapılan bilimsel toplantılardır.

4. Panel (Açık Oturum): Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması dâhilinde güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuları herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkânının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır.

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

6. Kolokyum: Bilimsel konuları tartışmak üzere bilim insanı ve araştırmacıların bir araya gelerek, konunun bir bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı, toplantılardır.

7. Forum: Bir konu üzerinde, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantıdır.

8. Brifing: Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

9. Pazarlık Toplantısı: Kararlar, oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanan, iki taraf da en iyi şartları aradıkları ve ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunlu olan toplantıdır.

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

12.4. Sinerjik Yönetim

Bir amaç için iş birliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1) yan yana gelerek yüz on bir (111) olması gibi bir güce erişir. Toplum çoğunluğunda bulunan bir kuvvet ve özellik kişide yoktur.

Sinerji; aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecanla hareket etme, bu iş birliği ile artı faydaları ortaya çıkarma heyecanı ve işbirliği ruhudur. Uyumlu, eş zamanlı ortaya çıkan güç, hareket, tüm kaynakları ortak hedefe yöneltmedir. “Birlikten kuvvet doğar”, “el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar” ve “bir elin nesi var, iki elin sesi var” özlü sözleri sinerjiyi ifade eder.

Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne giderek önemli bir gelir elde eder. Dikiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi olmuş. Sonra, mesailerini birleştirme düsturuyla on adam birleşmişler. Biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltilir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştiğal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı iş görür. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturıyla olan sanatın getirisi dağıtıldığında her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştü görülmüş. Bu sinerji ile elde edilen başarı, sanatkârlar arasında, onları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmek için önemli bir örnek olmuştur.

Sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler; (1) üretken olmak, (2) iş bitirme heyecanı taşımak, (3) birlikte hareket etmek ve (4) sosyal ilişkiler. Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörlerle bir araya gelen kişilerin ortaya çıkardığı işin katma değeri, iş bitiminde ortaya çıkan sinerji iyi yönetilmelidir. **Sinerjik yönetim;** kurumda lider, insan, sistem, donanım kaynaklarını birlikte etkin katılımını sağlayıp yüksek bir enerji çıkarmak için faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordine ve kontrol sürecidir.

Sinerji çeşitleri:

1. Pazarlama sinerjisi: Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek ticari yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından faydalanarak, pazarlama bölümü imkânlarından ve satış elemanlarından birçok ürün için faydalanılıp reklam ve diğer satış artırma faaliyetleri gerçekleşir. Pazarlamanın verimini artırarak masraflarda işletmeye tasarruf sağlar.

2. İşletme sinerjisi: Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji çeşididir.

3. Yatırım sinerjisi: İşletme yönetimi sahip olduğu eski tecrübeyi yeni işlere kolayca uyarladığında yeni faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, faydalanılacağından sinerji etkisi daha da büyük olacaktır.

12.5. Globalleşme Yönetimi

Küresel (cihanşümul, global), globalleşme (küreselleşme / globalizm), milletlerarası, beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

Globalleşme faaliyetleri 1980’ler başında; teknoloji, üretim, ulaşım, iletişim alanlarındaki gelişimle yoğunluk ve hız kazanarak yeni vasıtalarla dünya geneliyle etkileşimini artırıp dünyayı bir mahalle haline getirmiştir. **Globalleşme;** ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Globalleşme, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerin oluşturduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir. **Globalleşmenin amacı** ise ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır. Globalleşme kapsamına, ülkeler arası coğrafi uzaklık, dil, para, kültür, hukuk, siyasi sistemler, yönetim, ekonomik gelişme düzeyleri, iklim farklılıkları girmektedir.

Globalleşme hareketi iki yönde gelişmektedir. Birincisi; 1990’larda “**evrensel yaklaşım**” ile çok fazla ülke arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarını kaldırma ve azaltmayı öngören GATT, ikincisi ise belli bir coğrafi bölgede birbirleriyle iktisadi ve siyasi ilişkileri olan ülkeler arası ticareti serbestleştirmeyi hedefleyen “Bölgesel İktisadi Birleşmeler”dir. İthal ürünlere getirilen gümrük vergileri, kısıtlayıcı kotalar ve diğer hükümet uygulamaları ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti ve devletlerarası ticareti kısıtlayan korumacılık globalleşmeyi yavaşlatırken ithalat ve ihracatın devlet müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan liberalizm savunan ekonomi siyaseti **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak servetidir. Bu kaynaklar geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınan değerler olarak kabul edilmelidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtır. Aralarında sürekli maddi ve manevi değer alışverişi vardır. İnsanlığın ortak sorunu; cehalet, zaruret ve ihtilâftır, bunların 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 kullanım gibi globalleşme birçok fayda sağlayabilir.

Globalleşmenin nedenleri:

1. Bilim alanındaki gelişmeler,
2. Teknolojik seviyenin yükselmesi,
3. İletişim ve ulaşım ağlarının genişlemesi,
4. Siyasi ve sosyal gelişmeler,

5. Pazarların ve üretimin globalleşmesidir.

Ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler vardır. Çok taraflı dünya düzeni, çok taraflı ekonomik, ticari ve siyasi ilişkileri zorunlu kılar. Bu anlayışa uygun sürdürülen globalleşme tüm insanlığa fayda sağlar. Çok değişik etkenlerin hızlandığı globalleşmeyi kapitalizmin, eseri, tuzağı göstermek yanlıştır; çünkü bu ona bir üstünlük sağlar. Kapitalizm, her türlü gelişimi kendi istediği yöne sevk ederek lehinde kullanmaya çalışır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığı savunurlar. Çin'de 2020 başında ortaya çıkan ve hızla yayılan pandemi salgınıyla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlatan etki, eskiden farklı olarak yeni kontrollü normalleşmeyi ve minimalizmi gündeme getirdi. **Minimalizm (sadelik)**; lüks ve konfordan uzak dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için yaşanabilir olmasını sağlayacak, "az'ın çok"luğuna ve gücüne işaret ettiği, sadeliği öne çıkaran, fazlalıklardan kurtularak gerçek ihtiyacı olmayan nesne ve objeleri çevresinden uzaklaştıran bir akımdır.

Globalleşmeye bakış tarzları:

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi çevre hareketi, demokratikleşme gibi sosyal fayda kaldırıcı olarak görmekteler.
2. İş insanları globalleşmeyi artan kâr ve güç stratejisi olarak görmektedir.
3. Hükümetler, globalleşmeyi devlet gücünde artış sağlamanın yolu olarak görmektedir.
4. Globalleşme, kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, melezleşme ve homojenliği artıran bir süreç görülmesi.
5. Globalleşme, kapitalist üretim şeklinin bir dünya sistemi haline gelmesi için yapılan çalışmalara kapitalistlerce verilen isim.
6. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırıp farklılıkları ortadan kaldırdığı görüşü.

Kendilerini "dünyanın efendileri" ilan eden elit bir kesim, yeni dünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlama yolunu globalleşmede görüyor. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma gücü, insanlığın devlet ve kendi coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabileme imkânına kavuşmasıyla kayboluyor. İnternet, insanı bütün dünyaya bağlamasıyla ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecek ve devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlar arası menfaat kümeleri, fikir ve inanç akımlarının çatışmaya başlayacağı döneme giriyor. Sınırların kalktığı, kültürel, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı günümüzde bazı toplumlar kültürlerini kuramaya çalışırken bazıları ise bu yapı içinde güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Global ölçekteki ilişkilerde ülkeler, millî menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj verirler. Diplomatik ilişkilerde kullanılan müteakabiliyet (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık verme) sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Ülkeler, siyasi bağımsızlığı pekiştiren ekonomik bağımsızlık ve kırılganlıktan kurtulmak için yerel kaynaklara yönelerek stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler. Diplomatik misyon şefleri, diplomatik statülerini kullanarak, buldukları ülkelerle ilgili istihbarat bilgileri toplayıp işlerine müdahale edebilmekteler.

Tarihî açıdan globalizasyon sürecinin başlangıcını, Avrupa'daki Rönesans (14. ve 17. Yüzyıl arası) sonrası coğrafi keşiflere dayandıranlar ile 1730 Sanayi Devrimi'yle başlatan görüşler var. II. Dünya Savaşı dönemi ideolojik temelli olan globalleşme; 1980'ler sonrası dünya ticaretini serbestleştirmek için ekonomiye yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yeni dünya düzeni** kapitalist ekonomik sistemi öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmezi kabul etmiştir. Finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketini hızlandırmış, teknolojik ilerlemeyle bilgiyi kalkınmada önemli bir unsur yapmıştır. Gelişimin ikinci ayağı, coğrafi olarak birbirine yakın ve aralarında dini, siyasi ve ekonomik ilişkiler bulunan ülkeler, mal, hizmet ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik, rekabet güçlerini artırarak sulh içinde yaşama amacı taşır.

Globalleşmenin faydaları:

1. Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır.
2. Farklı din, dil, ırk ve kültürlerin, beklentilerinin daha iyi tanınmasıyla ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlamaktadır.
3. Teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel bütünleşmeleri artırmaktadır.
4. Birbirinden uzak yerleşimlerin etkileşimle şekillendiği dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasını artırmaktadır.
5. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki yeni buluş, yeni gelişmelerin toplum tabanına yayılımını sağlamaktadır.
6. Globalleşme ile ticari aktiviteler ve global ekonominin ortaya çıkardığı fırsatlar artmaktadır.
7. Globalleşme ile coğrafi, teknolojik, kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, faaliyetleri pratik hale gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engellemektedir.
9. Bilim alanındaki tekelin, istibdadın sona ermesi ve klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlamaktadır.

Globalleşme süreci, sağladığı birçok faydaya mukabil belirli güçleri, hayat tarzlarını ve sektörleri geliştirirken bazılarına da hayat hakkı tanımıyor. Bu süreç daha çok gelişmiş ülkeler lehine, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işlemektedir.

Globalleşmenin zararları:

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere karşı globalleşmeyi kullanılırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kurmaktadır.
2. Dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirip homojenleştirerek zenginlik olan farklılıkları geriletmektedir.
3. Ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından "müteakabiliyet (karşılıklı)" esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
4. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatarak millî menfaatleri ötelemektedir.
5. Uluslararası kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak millî devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır.
6. Yerelde birbirleriyle savaşan güçler amaçlarını evrenselleştirmek için dünya üzerinde teröre başvurumaktadırlar.

7. Global gelişime ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm olmaktadır.

8. Bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşımda global gelişim beraberinde ekolojik dengeyi bozacak gelişmeleri de getirmektedir.

9. Globalleşme ile artan aşırı tüketim dünyanın ekolojik dengesini bozarak global salgın hastalıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı insan tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki irtibatı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı tesis eden zekât ve yardımlaşmadır. Hâlbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna riayet edilmediğinde tabakalar arası gerginleşir, aradaki bağ kesilir. Tüm dünyaya zoraki hükmeden ve insan hayatını etkileyen kapitalist sistemin aşırılıklar üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Global sorumsuzluk ve ihmaller global riskleri getirerek insanları olumsuz etkiliyor.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri, toplumsal istikrarsızlıklar, kutuplaşmalar, terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar,

2. Millî yönetim zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme,

3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı,

4. Çevre sorunları, iklim değişikliği, kuraklığa karşı duyarsızlık, susuzluk ve kıtlık,

5. Enerji fiyatının aşırı yükselmesi, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu gıdalar,

6. Nükleer ve biyolojik savaş ile iç ve dış göçlerin artışı,

7. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi, gıda milliyetçiliği ve pandemi,

8. Yapay zekâda kontrolsüz gelişim ve sosyal medyanın tekelleşmesidir.

Globalleşmenin ekonomik yönünde; ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990'lar sonrası ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların tespiti usulü benimsenmiş, ürünlerin, fiziki özelliklerini belirleme ve sınırlama yerine; yaralamaması, kör etmemesi, zehirlenmesi gerektiği ile ilgili temel kurallar getirilmiştir. **Serbest dolaşım kuralıyla**, bir ülkede kanunlara uygun üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan pazara sunulabilmeyi sağlayan **serbest ve çoklu ticaret sistemi** tüm ülkelerin menfaatine uygun düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar Dünya Ticaret Organizasyonu çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık ülkeler arasındaki dış ticaret dengesini bozmaktadır.

Kapitalistler asıl gayelerini gizleyerek yaptıkları stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo (gizlice yürütülen herhangi bir plan, iş) teorileri, ülkeleri eksen değiştirip farklı aktörlerle harekete yöneltmektedir.

Ülkeler, jeopolitik, stratejik ve ekonomik gerçeklerle global ilişkileri regülasyon (düzenleme) için yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Millî güvenlik stratejisi ve menfaatleri gözetken, eşit ortaklık ile yeni ekonomik alan arayışları kalkınmada kaldıraç olabilir. Avrasya birliği, Şangay organizasyonu, Rusya ve Çin ekseninde yeni yönelişlerden olan **Bir Kuşak Bir Yol (One Belt One Road / OBOR) Projesi**; Asya-Avrupa hattında ekonomiler arasında ulaştırma altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in bir projesidir. Global kapsama ulaşan projenin kara ve denizden iki uluslararası ticaret yolu bulunuyor; kuşak kısmı İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmı Deniz İpek Yolu Kuşağı ile Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol, gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaştırma ağıdır. Projede, tek rota yerine, Asya-Avrupa yönünde kara köprülerinden oluşan koridorlar planlanıyor.

Uluslararası ilişkiler disiplininin iki temel teorisinden birisi "realizm" diğeri ise "idealizm" dir. **Realizm**; uluslararası sistemde güç ve çıkar ilişkisinin temel olduğu, güvenliği sağlamada güce gerek duyulduğu, güç ile güvenlik sağlanarak saldırılara, tehditlere karşı savunmacı ve caydırıcı teoridir. **İdealizm** ise uluslararası barış ve hukuku esas alan, güvenlik, anlaşmalar, kuruluşlar, kural ve politikalarıyla "hepimiz birimiz-birimiz hepimiz için" anlayışında "kollektif güvenlik"le sağlama teorisidir.

Ülkeler bazen sanayilerini korumak için gümrük tarifeleri, kotalar gibi yollarla ithal ürünlere çeşitli kısıtlamalar, yeni standartları kalkan olarak kullanırlar ve bazen de tamamen yasaklamak için ambargo korlar. Uygulanan aşırı korumacılık, ülkelerarası dış ticaret dengesini bozar ve ileri aşamada ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını getirir. **Korumacılık**; bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını, himayesini savunan dış ticaret politikası, **ticaret savaşları** ise ülkelerin birbirlerine uyguladıkları ticari tarifeler sonucu ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık ve çatışmalardır. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynı veya benzeri ile karşılığı olan mukabele-i bilmisile (misilleme) dönüşür.

Geçmişten günümüze globalleşme hareketleri ile beraber değişik ülkelerin bölgesel bir blok içinde ticareti serbestleştirici politikalar izleyerek ekonomik birlikler oluşturma eğilimi olarak ifade edilebilen **bölgeselleşme hareketleri** ortaya çıkmaktadır.

Dünya, tek kutupluluktan çok kutupluluğa geçişte vizyoner bakışla stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için birden çok işbirliği, açık kapı politikası, duruma göre sert, yumuşak veya akıllı güç, sağduyulu, esnek ve sakin kamu diplomasisi askeri güçle desteklenir. Kardeş, komşu ve dost ülkelerle siyasi, ekonomik ilişkiler kazan kazan (vin vin) yerine rıza ile yönetilmelidir.

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme isteklerini artırmıştır. Bir ülkenin, ürünlerinin ulaştığı ülkelere, kültürü de girer; kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendirir. Türkiye'nin gönül coğrafyasında Müslümanların genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda büyük bir avantajdır.

Globalleşme sürecindeki gelişmeler sonucu global işletmeler strateji oluştururken dünyayı tek bir pazar olarak ele alırlar. **İşletmelerin globalleşmesi**; işletmelerin faaliyet alanlarını ulusal sınırlar dışına taşıyarak işlerini dünya yönelimli planlayarak uygulamasıdır. Global ekonomide rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, sınır ötesi işletmeciliğe katılarak gerekli bilgi ve

yetenekleri elde ederler. Globalleşme, işletmelerin büyüme ve daha fazla kâr elde etmesi için pek çok fırsat sunar. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılama isteği işletmeleri global faaliyet yürütmeye zorlamaktadır.

İşletmeler birçok sebepten dolayı globalleşirler. **İşletmelerin globalleşme nedenleri;** (1) müşterilerin ortak ihtiyaçları, (2) global müşteriler, (3) global kanallar, (4) global ölçek ekonomileri, (5) uygun lojistik, (6) enformasyon teknolojisi, (7) kamu politikaları ile transfer edilebilir rekabetçi avantaj ve (8) faktörlerin değerlendirilmesidir. Rekabetçi globalleşme, rekabetçi avantajın transferiyle ortaya çıkar. İşletme diğer ülkelere rekabetçi avantaj ortaya koyarsa, rakipler de global strateji geliştirirler.

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları “iç pazar” ve “dış pazar” ayrımını kaldırarak yerini “ortak pazar” ve “dünya tüketicisi” kavramını getirmiştir. Ülkeler arası sınırların kalmasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve damping gibi düzenlemeler pek faydalı olmamaktadır.

İşletmeler kuruluş ve faaliyet açısından ulusal ve global olmasıyla farklılık taşır. **Ulusal işletme;** belirli bir ülkede faaliyet yürüten ve ona uygun yapı oluşturan işletmedir. **Global işletme;** nispeten daha düşük maliyetle bütün dünyayı tek bir unsur görüp hareket eden, aynı ürünü aynı yolla her yerde üreten / pazarlayan, global ağlarla faaliyet yürüten işletmedir. **Global doğan işletme** ise kuruluşunda global işletmeciliğe girişen ve hızla yabancı pazarlara açılan işletmedir. Global işletme ihracat, dış yatırım, lisans anlaşmalarıyla tüm faaliyetlerini ulusal sınırlar dışında uluslararası yürüterek **global değer zinciri** oluşturur.

Ticaretin globalleşmesi ile global pazarlar doğmuş ve işletmeler için bu pazarlara girmek önemli olmuştur. Bu gelişimi yakalamak için üniversiteler, yerel ve globali doğru sentezleyerek belirli bir konu, bir tema etrafında çalışmalar yapmalıdır. İşletme, korunan iç piyasa dışına çıkması, dinamik rekabetle karşılaşması, ürünlerini yenileyerek verimli hale getirmesi iç pazardaki rakiplerinin önüne geçirir. Global işletmeler, kâr ve cirolarının büyük kısmını ülke dışı faaliyetlerinden sağlıyorlar.

İşletmeleri global pazarlara yönelten nedenler:

1. Ürün hayat seyrini uzatmak, satış ve kârlarını arttırmak,
2. İç pazara olan bağımlılığı azaltmak ve dünya pazarlarından pay almak,
3. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak ve fazla üretim kapasitesini kullanarak istihdam oluşturmak,
4. Rekabet gücünü arttırmak, yerel rekabetten kaçmak ve işletmeyi geleceğe hazırlamak,
5. Ülkeye döviz girdisi sağlamak ve siyasi etkinliğini arttırmak,
6. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak,
7. Uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanmaktır.

Hız, maliyet düşürme, standardizasyon, faaliyetleri dağıtma gibi faydalar sağlayan globalleşme süreçleri; işletme amacı, faaliyet konusu, yönetim anlayışı ve büyüklüğü gibi faktörler çerçevesinde farklı aşamalardan geçerek gerçekleşir.

İşletmelerin globalleşme aşamaları; (1) iç pazarlama aşaması, (2) ihracat öncesi hazırlık aşaması, (3) ihracatta tecrübe katılımı aşaması, (4) ihracata aktif katılım aşaması ve (5) ihracata yoğun katılım aşamasıdır.

İşletmenin globalleşmesiyle ilgili; Uppsala, yenilik, global ağ gibi farklı model ve teoriler geliştirilmiştir.

Global değer zincirinin bir parçası olarak hem ana hem de diğer ülkelerdeki uluslararası işletmelere çeşitli lojistik (ürünlerin fiziki hareketi) ve pazarlama hizmetleri (reklam, satış, müşteri hizmetleri) sunan uzmanlaşmış **global aracı ve kolaylaştırıcı kişi veya işletmeler** vardır. Bunların çoğu ihracatçı bir işletme için bağımsız bir yabancı dağıtımçıya güvenmek ve yabancı pazarlara girmenin düşük maliyetli yoludur. Aracının yerel pazar bilgisi bağlantı ve hizmetleri, global işletmecilikte tecrübesiz veya pazarlama faaliyetlerini tek başına yürütmek için çok küçük olan ihracatçılara büyük destek sunarlar.

I. Global işletmecilikte aracı işletmeler:

1. Yabancı Pazardaki Araçlar: Pazar araştırması yapma, ürünleri ticari gösterilerde sergileme, yerel taşımacılığı ayarlama ve gümrüklerden ürün çekme gibi uluslararası işletmelere çeşitli lojistik ve pazarlama hizmetleri sunan uzmanlaşmış işletmeler:

a. Yabancı dağıtımçı; ihracatçının ürünü satın alan ve depolama, satış, teşvik ve satış sonrası pazarlama hizmetlerini yürüten ve ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar veya bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki aracıdır.

b. İmalatçı temsilcisi; belli bir ülke veya bölgede ihracatçıyı temsil etmek ve ihracatçının ürünlerini satmak üzere onunla anlaşan ve acenteye göre daha fazla güce sahip olan aracıdır.

c. Acente; global işletmecilik işlerinde ürünleri satın alma ve satma amaçlı siparişleri bir komisyon karşılığı yürüten aracıdır.

2. Ana Ülkedeki Araçlar: Ana ülkede faaliyet yürüten aracı işletmeler global ticaretin karmaşasını en aza indirmeyi tercih eden ihracatçılar için ticaret şirketi ve ihracat yönetim şirketi olarak işletmelerin ürünlerini ithalat ve ihracatına anacı olurlar:

a. Ticaret şirketi; çeşitli işletmelerin ürünlerini ithal ve ihracatına girişen, bunlara sahip olmadan kâr payıyla alan aracı işletme.

b. İhracat yönetim şirketi; dış pazarda kendi ihracatını yapamayan işletmelere ihracat imkanı sunan şirket modelidir.

3. İnternetteki Araçlar: Müşterinin çok sayıda işletmeden toplanan ürünleri araştırıp, karşılaştırarak satın alabileceği dijital pazarlar kuran aracı kurumlardır.

II. Global işletmecilikteki kolaylaştırıcı işletmeler:

İşletmeye globalleşme ve dış pazarda yardımcı olan, işi verimli ve zamanında gerçekleştirmeyi sağlayan bağımsız işletmeler:

1. Lojistik hizmet sağlayıcısı; uluslararası işletme için ürünlerin fiziki dağıtım ve depolanmasını düzenleyen ve ürünlerin ilk hareket noktası ile tüketim noktası arasındaki bilgisini koordine eden kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

2. Yük ileticisi; ihracatçı işletmeler adına uluslararası nakliye düzenleyen taşıma yöntemleri, dış ticaret için gereken belgeler ile ana ve yabancı ülkelerdeki ihracat kural ve düzenlemeler üzerinde uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

3. Gümrük komisyoncusu; ithalatçı işletme adına gümrükten ürün çeken uzmanlaşmış kolaylaştırıcı kişi veya işletmedir.

İşletmeleri global pazara yönelten faktörler işletme içinden veya dışından kaynaklanabilir. İşletme, içinde bulunduğu ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki avantaj sebebiyle, atıl kapasiteyi kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim için yeni yatırımlar yaparlar. Bu sebeple, hedef dış pazarlar çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

Dış pazar alternatiflerini değerlemede piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, kanuni ve siyasi çevre ile sosyal ve kültürel etkenler analiz edilir. Sonra, belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve risk açısından dikkatli şekilde analiz edilerek pazar seçimi yapılır. **Hedef dış pazar seçiminde temel ölçüler;** (1) ekonomik gelişmişlik, (2) coğrafi yakınlık, (3) siyasi istikrar, (4) kanuni mevzuatın yabancı sermayeyi koruma durumu ve (5) ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumudur.

Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile ilgilidir; bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılmak global ticari uygulamalarla değil, global pazarlama ile olur. Kapitalizm tek tip tüketiciyi hedef almaktadır. **Global pazarlama;** bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları kendi ülkesi ve yabancı ülkedeki rakiplerinden daha iyi tatmin için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Dış pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı şekilde yerleşebilir.

Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir. Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip olmadığı ve coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelerden mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelerden satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Ülkeler arası gümrük tarifeleri, ticari kısıtlamaları azaltma ve kaldırmayı öngören GATT anlaşması, birbiri ile siyasi, ekonomik, coğrafi açıdan benzer ülkeler arası ticareti serbestleştirecek ekonomik entegrasyon (bütünleşme) olan bölgeselleşme ortaya çıkıyor. **Bölgeselleşme;** idari, ekonomik, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya insanların aynı soydan olmalarına göre belirlenen toprak parçasıdır. Birbirine zıt gibi gözüken globalleşme ve bölgeselleşme, aslında birbirini tamamlar.

Ekonomik entegrasyon, kuran blokların genişlemesi, gittikçe daha fazla ülkenin ekonomi alanındaki kapasitelerini birleştirmeleri, ancak blok dışına karşı kendi ortak ticari kurallarını koyarak kendilerini korumaları hem globalleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlamaktadır. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir.

Globalleşme sağladığı etki dünyada eşit oranda değil; üretim ve tüketim açısından belirli bölgelerde yoğunlaşmaktadır.

12.6. Başarı Yönetimi

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor. **Başarı;** bir iş için gereken zihni ve fiziki enerjiyi amaca uygun, bezginlik göstermeden etkin kullanma azim ve becerisidir. Başarı, hedefe varana kadar davranış değişimine hazır olmakla, beyin, akıl, kalp, gönül birliğiyle gerçekleşir ve sürdürülebilir.

Hayat bir faaliyet ve harekettir; şevk ve istek ise bineğidir. Çaba ve gayret şevke binip hayat mücadelesinde ilk önce insanın en şiddetli düşmanı olan ümitsizlik karşısına çıkar, manevi gücünü kırar, ona karşı ümidi kaybetmemek gerekir. Sonra tüm zorlukların anası ve tüm rezaletin yuvası aşırı konfor düşkünlüğü olan rahat etme meyli gelir, bu da çalışma gayretini kırar, insanı sefaletle atar. Mücadele isteğini kaybeder, sefillik zindanına atar, oysa insan için ancak çalışmanın karşılığı vardır. Gayret sahibi, hareketli, çalışkan, başarıyı isteyen insanların rahatı sadece çalışma ve mücadele etmektir.

İnsan başarı için önüne tanımlanabilir ve ölçülebilir bir hedef koymalıdır. SMART, Spesific (Net) Measurable (Ölçülebilir) Achievable (Ulaşılabilir) Relevant (İlgili) Time-Bound (Zaman Sınırlı) sözcüklerin baş harflerinden oluşan ve hedefi daha ulaşılabilir hale getiren bir teknik, bir yöntemdir. SMART, proje yönetiminde hedefleri tanımlama kriteri olarak kullanılır. Ölçülemeyen bir hedef, hedef değildir, hedef net tanımlanmalı ve ölçülebilir olmalıdır.

Başarı için insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olmanın sırları, şartları konusunda pek çok şey söylenmiştir. Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup olmadığını belirlemede kullanılan; (1) iş bilgisi, (2) yapılan işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma ve (7) amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi temel ölçüler vardır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

İş yapılan ortamlar çalışanın ruh halini etkiler. Ümitsizlik duygusu insanı psikolojik olarak çökertir. Evrensel değerleri benimseyen, halden anlayan, kendine, çevresine ümit veren, misyon ve vizyon sahibi, şüpheden uzak, kaygılarını izale eden, sabırlı, enerjisini etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünen insanlar başarılı olurlar. Toplum hayatında bir çığır açan, evrende geçerli kanunlara uygun hareket ederse faaliyetlerinde başarılı olur. Başkasının kusurunu kendine özür gösteren başarılı olamaz.

Toplumda, ekibe, lidere ve sisteme bağlı başarı tipleri mevcuttur. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipleri olduğu gelişmiş toplumlardan anlaşılabilir. Başarının da kendine özgü bir eko sistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun geçmiş rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşî Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak da değişebilir. Yaşamak için yemek, yemek için yaşamak; anlayışlara göre değişebilir. Günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale geliyor. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Başarı için hem akla, hem kalp ve duygulara hitap edilmelidir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Kişisel ve toplumsal başarılarda mutlaka bir başarı ahlaki oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan, vicdan eğitimini temel alan bir değerler sistemi belirlenmelidir. "İlmi ile amel etmeyen" kişisel başarı bir mana ifade etmez. "Muhalefet muvazene-i adalettir", "esnemeyen kırılır", "eleştiri, geliştirir". Başkasının omuzlarına basarak bir yerlere yükselmek başarı değildir. "Kaş yaparken, göz

çıkarılmaz.” Ziya Paşa “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i akli eserinde” der.

Başarı için gerekli iletişim dili bazı toplumlarda, kapalı ve dolaylıdır; “kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla”, bazılarında ise doğrudan ve açıktır. Toplumun medeniyet anlayışı, başarıya büyük etki yapar. Doğu’dan Batı’ya olan medeniyet taşıma ve Batı’dan Doğu’ya teknoloji taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı “üstün milletler” yoktur. Tarihin her döneminde ortaya çıkan, çeşitli başarılar gösteren ve karşılaşılan sorunları bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Bu seçkin bir üstünlük olduğu anlamına gelmez. Devletin başarı göstergesi olan zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomik başarı ve istikrar; toplumların kendi dinamik ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yatırımlarla olur.

Bazı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakını, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz. Nefret, bencillik, kırgınlık, haset, ümitsizlik, şüphe, endişe gibi negatif duygular vücutta fazla miktarda hormon üretmesiyle insanın dengesini bozar ve çeşitli hastalıklara sebep olur, bu da başarıyı engeller.

Başarıyı engelleyen faktörler:

1. Öz güven eksikliği, karamsarlık ve ümitsizlik,
2. Hırs, öfke, gurur, kibir ve ön yargı,
3. Tembellik, isteksizlik, aç gözlülük, kıskançlık ve haset,
4. Aşırı merkeziyetçilik, acelecilik ve mükemmeliyetçilik,
5. Üretkenliği kaybetmek ve gelişime kapalı olmak,
6. İletişim kopuklukları ve liderlik eksikliğidir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vasfa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını güçlendirir. Adalet, çalışanların memnuniyetini sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık, hissi şartı çalışmayı sevmek, akli şartı ise çalışmanın usul ve yolunu bilmektir. Erteleme veya geciktirme davranışı hayatın her alanını olumsuz etkiler. İş yaparken başkasına zahmet vermemek ve başkasının arkasında bıraktığını toplamaya zorlamamak gerekir.

Kişi bir sorunla karşılaştığında önce kendini sorgulamalı; bunu kime çözdürebilirim değil, ben bunu nasıl çözerim diye düşünmelidir. Dakiklik, iş ahlakına sahip olmak, çaba göstermek, tutku ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sunar. İyi bir plan, sabır, olumlu düşünmek, kendini motive etmek, akıl ve kalp dengesini kurmak, aşırıktan, bahanelerden uzak durmak gibi başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken şartları vardır.

Başarının temel şartları:

1. Güçlü bir niyet ve temel kuralları bilmek,
2. Farklılık ve prensipli olmak,
3. Kendi kendini motive etmek ve kendini sorgulamak,
4. İsbetli, hızlı karar vermek, başkalarının fikir ve gücünden faydalanmak,
5. Sorumluluk duygusu ve disiplinli çalışmaktır.

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin etkisi büyüktür. Serbest, babacan, sert ve demokrat yöneticilerin yönetilenler üzerindeki etkileri farklıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü ve çalışanlar arası arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasıyla çoğu yanlışların görmezlikten gelmek verim düşüşünde bir etkidir. **Sert yönetici**; yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksektir. En ideal olanı ise “**demokrat**” yöneticide; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven, iş birliği, objektif ve rasyonel yöntemler uygulama çalışanlarda moral düzeyi yükselir verim de artar.

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

Başarılı olmuş gençler:

1. Sultan Murad, 12 yaşında tahta getirdiği Şehzade Mehmed, 21 yaşında İstanbul'u fethederek çağ açıp kapattı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönemini yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
5. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
6. Benjamin Franklin, “Fakir Bir Adamın Günlüğü” isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
7. Grekçeyi 3 yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılan eserleri okuyacak kadar vakıf olmuştu.
8. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarında idiler.

Başarılı olmuş yaşlılar:

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü Prof Roscoe Pound, 86 ve 89 yaşları arası ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik bir eser yazdı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Charlie Chaplin (Şarlot), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.

7. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Kişisel tatmin ile toplumsal faydayı esas alan, hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, aşağılık duygusuna kapılmadan, fikir alış-verişiyle kendini geliştiren, yıkıcı ve kırıcı olmayan bir kişilik geliştirilebilir.

Başarıyı motive eden sözler:

1. "Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise kendilerini kötülükten kurtaramazlar." Hz. Ali
2. "Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir." Winston S. Churchill
3. "Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
4. "Günün adamı değil, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
5. "İncinsen de incitme." Hacı Bektaş-ı Veli
6. "En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır." , "Hata değil, çare bulun." Henry Ford
7. "İntikam için misilleme yaparsan, bundan sonra nasıl hizmet edeceğini sen değil, düşmanların tayin eder." Luter King
8. "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri." Ziya Paşa
9. "Terbiye ana kucağından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır." Namık Kemal
10. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Theodore Roosevelt
11. "İlim ilim bilmektir / İlim kendin bilmektir / Sen kendin bilmezsen / Bu nice okumaktır." Yunus Emre
12. "Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için devam etmelisiniz." Albert Einstein
13. "Güzel bir düşünce de ibadet sayılır." Ahmet İbşihî
14. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiği kararı da mutlaka gerçekleştir." Benjamin Franklin
15. "Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol." M. Akif Ersoy
16. "Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
17. "Esen aynı rüzgârla bir gemi doğuya biri batıya gider, hangi yöne gideceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." Wilcox
18. "Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz." Cladue Bernard
19. "Kişiye hatası söylenmezse, kabahatini hüner zanneder.", "Yanlış üslup, doğru sözün celladıdır." Sadi Şirazi
20. "Millet uyanmış; mugalâta ve cerbeze ile iğfal olunsada devam etmeyecektir. Hakikat telâkki olunan hayalin ömrü kısadır. Feveran eden efkâr-ı umumiye ile o aldatmalar ve mugalâtalar dağılacaktır. Ve hakikat meydana çıkacaktır, inşallah." B.S.Nursi
21. "Siz yardım edilmiş yoksullar istiyorsunuz, biz ise ortadan kaldırılmış yoksulluk!" Victor Hugo
22. "Doğruyu gördükleri halde, düşüncelerini değiştirmeyenler, cahillikleriyle mutluymuş gibi yaşarlar." A. Einstein
23. "Sular yükselince, balıklar karıncaları yer. Sular çekilince de karıncalar balıkları yer. Kimse bugünkü üstünlüğüne ve gücüne güvenmemelidir. Çünkü kimin kimi yiyeceğine, suyun akışı karar verir." Kızılderili Sözü
24. "Hürriyet budur ki: Kanun-i adalet ve te'dipten başka hiç kimse kimseye tahakküm etmesin. Herkesin hukuku mahfuz kalsın, herkes harekât-ı meşrûasında şahane serbest olsun." B.S.Nursi
25. "Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir." Edison
26. "Demir mıkna-tisa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
27. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
28. "Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir." Anonim
29. "Yerinde sayanlar; yürüyenlerden daha çok gürültü çıkarır." Cenap Şahabeddin.
30. "Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır." Mark Twam
31. "Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim." Çin atasözü.
32. "Başkaları için duyduğund endişe, kendin için duyduğunun önüne geçtiğinde olgunlaşmışsın demektir." Noughton
33. "Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz." Jim Rohn
34. "Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağrı taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum ve izzet olarak bununla kanaat ettim." Farabi
35. "Hayatım boyu, büyük resmî göremeyip ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım." İmran Han
36. "İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
37. "İlerlemek için konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır." Michael John Bobak
38. "Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır." Ali Coşkun
39. "Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır." Benjamin Franklin
40. "Uyuyan insanı uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yaparı uyandırması çok zordur." Mahatma Gandhi
41. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür." Yavuz Sultan Selim
42. "Yay gibi eğri olursan elde tutarlar, ok gibi doğru olursan yabana atarlar, yay elde kalır, ok menzil alır." Mevlâna
43. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planının parçası olursun." Amerikan atasözü
44. "En büyük başarı hiçbir zaman düşmemek değil, her düşmede yeniden ayağa kalkmaktır." Konfüçyüs
45. "Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir." Nelson Mandela
46. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
47. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
48. "Güç fiziki kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir." Mahatma Gandhi

49. “Susunluğum asaletimdenidir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî

50. “Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs

51. “Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın.” Çin atasözü

52. “Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur.” Henry Ford

53. “İnsanlar, görünüşleri ile karşılaşılır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî

54. “Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir.” Sokrates

55. “Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir.” Leonardo da Vinci

56. “Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek. Hayatına asıl yön verecek beynin ve kalbindir.” Shelton

57. “Başkası düştü mü, ‘çürük tahtaya basmasaydı’ deriz, kendimiz düşünce bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz.” Cenap Şehabettin

58. “İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır.” A. Toffler

59. “İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın.” Şeyh Edebalı

60. “Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar.” Bacon

61. “Ders alınmış başarısızlık başarı demektir.” Malcom S. Forbes

62. “İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir.” Andre Gide

63. “Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur.” Cicero

64. “Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur.” V. Hugo

65. “Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir.” G. Gracian

66. “Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır.” Balzac

67. “Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır.” Konfüçyüs

68. “İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır.” Rene Descartes

69. “İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer.” A. R. Wallece

70. “Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşp hazine arayan bir insana benzer.” Rene Descartes

71. “Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz.” Enaca

72. “Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz, fakat herkesi devamlı aldatamazsınız.” Lincoln

73. “Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur.” Lao Tzu

74. “Zarara rızasıyla girene merhamet edilmez ve lâyük değildir.” B.S. Nursi

75. “Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz.” Mehmet Tikici

76. “Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.” Anonim

77. “Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur.” Epiktetos

78. “Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın.” Alex Morrison

79. “Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmeli ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır.” Frederich

80. “Parayı köleniz yapın yoksa efendiniz olur.” Bernard Shaw

81. “Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır.” Anonim

82. “İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı.” Henry Ford

83. “Düşüncelerin kanatları vardır. Kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez.” İbn Rüşd

84. “Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi.” Charles Bukowski

85. “Yoksulluğu bitirmek, hayır işi değildir. Adalettir..!” Nelson Mandela

86. “Olimpos dağının çocukları, Hira dağının evlatlarını asla kabul etmeyeceklerdir.” Cemil Meriç

87. “Anne-baba çocuğunu bol nimete, süse ve refaha alıştırmamalı, yoksa büyüyünce ömrünü bunları elde etmeye çalışmakla zayı eder.” İmamı Gazalı

88. “Aydınların aydınlatamadığı halkı, soytarılar aldatır.” Cemil Meriç

89. “Bir toplum gerçeklerden ne kadar uzaklaşırsa, gerçekleri söyleyenlerden o kadar nefret eder.” George Orwell

90. “Hayat ileriye doğru bakarak yaşanır, fakat geriye doğru anlaşılır.” Soren Kierkegaard

91. “Bize bir nazar oldu / Cumamız Pazar oldu / Ne olduysa hep bize azar, azar oldu.” Arif Nihat Asya

92. “Azrailine âşık olmuşsa bir millet / İster ezan dinlet, ister çan dinlet / İtiraz etmiyorsa sürü gibi illet / Müstahaktır ona her türlü zillet.” Yusuf Şahin Ceritli (Ömer Hayyam’ın değil: www.teyit.org.tr)

93. “Seni yatağından kaldıracak bir davan yoksa yat kardeşim.” Zübeyir Gündüzalp

94. “Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur.” Murphy Kanunu

95. “Elleriyle çalışan işçi, elleri ve kafasıyla çalışan usta, elleri, kafası ve yüreği ile çalışan insan sanatkârdır.” Goethe

96. “Kimse senin dalgalarla nasıl boğuştuğuna bakmaz, gemiyi limana getirip getirmediğine bakar.” Victor Hugo

97. “Küçük insanlar kişileri, normal insanlar olayları, büyük insanlar fikirleri tartışırlar.” Eleanor Roosevelt

12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi

Kişilikle eş anlamlı kullanılan “mizaç” ve “huy”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır. **Kişilik**; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu,

diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikler, farklılıklar, kişiye özgü nitelikler, eğilimler ve yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Beyin gelişimi, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma beceri gelişimi kişiyi olgunlaştırır.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; (1) bedenî faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörü. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir. Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgularla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentî etkili faktörlerdir. **Modelleme;** kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit;** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel yapılan bir davranış, **özentî** ise başkasında olan bir şeyin kendisinde de olmasını istemek, imrenmek, gıpta etmek olarak negatif davranış şeklidir.

Gelişim; belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim süreci, **kişisel gelişim** ise kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendini daha iyiye, ileriye götürmek için girişimiyle gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görerek kendini geliştirmeye karar vermesi, hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıya isteği kişisel gelişimdir. İnsan vücudunu sarmalayan ve kendine özgü bir renkli elektromanyetik alan olan **aura;** vücudun yaklaşık 24 cm dışı doğru uzağında vücut için kalkan görevi görür.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendini tanıma ve kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) nitelikli bilgiye ulaşma isteğidir.

Kendini tanımak; insanın psikolojik ve fiziki açıdan kendindeki duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, güçlü ve zayıf yönleri, yetenek ve becerilerinin farkına varıp bunları doğru değerlendirmesi, **kendine güven** ise kişinin yetenek, beceri ve kapasitesinin farkına varıp kendini tanımasıdır. Kişi, kendi menfaatini düşünür, bireysel daha hür ve başaracağı zannıyla çevresi ve topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, toplumdaki kopar, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur ve sonuçta başarısız olur.

İnsan nedir sorusuna bir bilgenin verdiği cevap; insan güzel ahlaklı ise =1 eder, yakışıklı ise bir sıfır ekle=10, varlıklı ise bir sıfır daha = 100, soylu ise bir sıfır daha = 1000 eder. Fakat "ahlak" olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değersiz sıfır kalır. İş hayatında insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplindir. Baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkilerin ertelenmesi, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, problem çözme, düşünce, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortekstir (ön beyin). İnsanın gelişmişliğini, entelektüel kapasitesini belirleyen merkez olan ön beyin gelişimini çok geç tamamlar. Duygu, his kontrolü insanın gelişmişliğinde önemli bir göstergedir; hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen insana gelişmiş, kâmil insan denir. Ön beyni gelişmiş, duygu ve hislerini kontrol edebilen kişi gaza gelmez, icraat ister, muhakeme eder, sorgular, eleştirir, takip eder, hamasi söylemlere izin vermez, dinî ve ahlâkî değerlerin sömürülmesine müsaade etmez, keşkeler yerine iyilikleri koyar.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı ve "ne iş olursa yaparım" değil, beceri ve kabiliyeti olan işe talip olmalı. İnanç ve değerlere ters ortamlar kişinin başarısını azaltır. Başarı için kurum kültürü ile kişinin değerleri uyumlu olmalıdır. İş ortamında diğer insanlarla; zıtlık, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sağlar. Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hürriyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir.

Kişisel gelişim yolları:

1. Hayat boyu öğrenme,
2. Moral değerlerini geliştirme,
3. Duygu yönetimi ve öz güven geliştirme,
4. Kendini motive etmek ve öfke kontrolü,
5. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme,
6. Medya ve finansal okuryazarlığı geliştirmektir.

. **Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

. **Tükenmişlik:** Kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin bitiş, duyarsızlaşma, başarı azalması, sürekli veya tekrarlanan duygusal baskıyla ortaya çıkan bir durumdur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirtiler ve bulgulardır.

. **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmalarıdır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve "başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi" diye değerlendirir.

. **Duygu yönetimi:** Etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir.

. **Alınganlık (aşırı hassasiyet):** Kişinin, benliğine güven eksikliği yüzünden, yöneltilecek eleştirilere aşırı tepki göstermesidir.

. **Öz güven:** Kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapabilmesidir. Alınganlık (aşırı hassasiyet);

kişinin, benliğine güveninin eksikliği yüzünden, kendisine yöneltilen eleştirilere aşırı tepki göstermesidir.

. **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşür.

. **Finansal okuryazarlık:** Kişinin bütçe yapma, tasarruf, borç alma ve yatırım gibi finansal kararları sorumlu ve doğru şekilde alabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaktır.

. **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir.

İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir ve bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. Kişi için “**gerçek**” tamamen kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. Kişi, bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkisi algılamaya bağlıdır. **Algı;** kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi diğer yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Başarı için gerekli olan **duyu bütünleşmesi** ise çevreden veya vücuttan gelen duysal bilgilerin etkileşimi ve bunların sonucu ortaya çıkan motor ve duysal davranışların analiz ve sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir. **Gerçek;** bir durum, nesne, nitelik olarak varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumundaki hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sınırlar yoluyla beyne ulaşmasıdır.

Algılamayı etkileyen faktörler; (1) fiziki ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duyu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyarıcıdan birkaçını süzerek “**seçici algılama**” ile algılamak istediğini algılar.

Algının etkinliği ve verimliliği için yönetilmesi gerekir. **Algı yönetimi;** insan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne kanalize etmek, duyu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir. **Algı yönetiminin amacı;** insanların, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne doğru kanalize etmektir. Algı çeşitleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlü olarak üç şekilde ele alınır. **Algı süreci** ise (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme ve (4) yorumlamadır.

Algı ile gerçek arasındaki farklar; (1) algı öznel, gerçek ise nesnel, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford “Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor.” diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatı kapsayıcı iki farklı insanı olan, T ve I tipi insan modeli ortaya çıkıyor. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaki değerlerden uzak bilgi insanları; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâli robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlakattan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbî besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, öz güven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır.

Sanayi devrimi ile başlayan demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkıyor. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yetenek ve değer yargılarıyla donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelişi ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırıyor.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden

sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Günümüz sorunları bilimler arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanlarının iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu vardır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya getirir. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akli esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

12.8. Kuşakların Yönetimi

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

Kuşak; yaklaşık aynı yıllarda doğan, aynı zamanın şartlarını yaşayan, ortak kederleri, sevinçleri olan, aynı tarihi süreçlerden geçen, benzer görevler yürüten on, yirmi veya otuz yıllık yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesil, jenerasyondur. Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirmeye çalışır.

Toplumda, hayat tarzı, algı, yorum, sosyal, siyasi, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılıkları olan üç ayrı nesil birlikte yaşayarak uyum sağlamaya çalışıyor. Birlikte yaşama ve bir önceki kuşağı sorgulama çatışma çıkarabiliyor. Farklı kuşakların birlikte yaşama zorunluluğu; her kuşağın bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile uyum içinde dengeli bir toplum kurulabilir. Gençler bilebilse, ihtiyarlar yapabilse, gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi, gençlerin aynada göremediğini yaşlıların tuğlada okuyabilmeleri birbirine ihtiyacı gösteriyor. Lakayt, sorumsuz, plansız, gayretsiz nesiller başarısız olur.

Gençlik, insanın çocukluk ve yaşlılık arası gücünü gösterdiği en verimli dönemdir. Sınırsız hayalleri, tükenmeyen enerjisi var, bedeni, ruhu, benliği, düşünceleri sürekli değişir. Hayatı anlamak için kendisi dâhil ne varsa hepsini sorgular. Eleştirmesi, karşı çıkması, direnmesi, sınırlamaya gelememesi hep bu yüzdendir. Gençler, kendilerini inşa yolunda büyüklerinin yanlarında olmasını, güç ve potansiyeli iyiye, yönlendirmede rehberlik edilmesini, fikirlerine değer verilmesini, kendilerine güvenilmesini, çıkmaza düştüklerinde ellerinden tutulmasını, hata yaptıklarında onu düzeltebilmeleri için imkân tanınmasını beklerler.

“Günümüz gençliği lüksü seviyor. Kötü davranışları var. Büyüklerine karşı saygısızlar ve sadece lak lak etmeyi biliyorlar, büyükleri odaya girdiğinde artık ayağa kalkmıyorlar; ana babaları ile çatışıyor, öğretmenlerine kafa tutuyorlar ve sadece tüketmeyi biliyorlar” (Sokrates MÖ 5. yy). Sokrates’in bu ifadesi kuşaklar arası “çatışmanın” tarihini ortaya koyuyor. Gençleri, saldırgan, dik başlı ve isyankâr diye nitelenmek, yaşlıları da pasif ve yeniliğe kapalı şeklinde değerlendirmek doğru değildir.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmelle gider. Yeni kuşaklara verilen eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriye anlayışı hâkim olmalı. Sorun sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesi ve iletişim engelleri olabilir. Gelişimle, her şey yenileniyor, sorunlar ve o sorunlara yaklaşım metodları da değişiyor, kişi kendini sürekli yenilemelidir. Nesilleri, gelecekte yaşayacakları şartlara göre yetiştirmeli, mekanik sistem ve kurumlarda eskiden beri çalışanları yeni duruma uyum için eğitim programları geliştirilmelidir.

Kuşakların çatışma nedenleri:

1. Kuşakların yetiştiği çevre şartları, yetişme tarzları, değer yargıları ve anlayış farklılığı,
2. Eğitim, kültür, gelenek, görenek, dünya görüşü ve sosyal farklılıklar,
3. Giyim, süslenme ve beslenme şekilleri,
4. Arkadaş seçimi ve arkadaş ilişkileri,
5. Büyüklere karşı tutum ve saygılarıdır.

Siyasi, sosyal ve ekonomik girişimlerde din üzerinden meşruiyet ve fayda için dinin ideolojilerle yarıştırılmasında yeni kuşaklar böyle bir atmosferde, sebep ne, sorumlu kim, bunu anlamakta kafa karışıklığı yaşıyorlar. Topluma ait değerlerin çıkar grupları tarafından istismar edilmesi, vatan, millet, din istismarı yapan şarlatanlar kuşaklar arası çatışmayı artırmaktadır.

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

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

Kuşak türleri:

1. Sessiz Kuşak / Gelenekselciler: 1925-1945 yılları arası doğmuş olan nesildir. Bu dönem yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, ağır hayat şartları, baskı ve zorluklar sebebiyle, emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz nesildir. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları onları önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler.

2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) Kuşağı: 1946-1964 yılları arası doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:

1. Arabulucu, tamir ve telafi edici,
2. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr,
3. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
4. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
5. Teknolojiye uzak ve rekabetçi.

3. X Kuşağı: 1965-1979 yılları arası doğanların oluşturduğu nesildir. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluğa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, çalışkan, girişimci ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. Kayıp kuşak tabir edilen 68 kuşağı da bu nesildedir.

X kuşağının temel özellikleri:

1. Kurallara, değişime uyumlu ve otoriteye saygılı,
2. Aidiyeti güçlü, kanaatkâr, sadık, sabırlı ve çalışkan,
3. Hayatı anlamlı bulan ve topluma duyarlı,
4. İş motivasyonu yüksek, becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak),
5. Teknolojik olarak “usta” ve bu gelişimin çoğuna şahitlik etmiş bir nesil.

Kayıp Kuşak; Türkiye’de 1965-79 yılları arası doğan, çalkantılı ekonomik kriz, siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır. Eskiyle, ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoyla ilerlerken rast gelinen bataklık geçmek için bazı araçların o bataklığa batırılarak zemini düzenleyip köprü yapıp konvoyun bataklıktan geçmesini sağlayan yapıdadır. Bu sebeple hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı gruptaki çocukların eğitimine önem verilmelidir.

4. Y Kuşağı: 1980-2000 yılları arası doğan milenyum kuşağı, indigo çocukları denilen nesildir. Genelde çekirdek ailede yetişen, çocuklukta teknolojiyi tanıyan kuşaktır. Y kuşağı yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak motive eden, çalışma saatlerinde esneklik ve rahat ortamı sağlayarak sonuç odaklı çalışmaya önemsiyor. “Niçin” sorusunu sormayı seviyor, haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

Y kuşağının temel özellikleri:

1. Otoriteye direnen, bireyci, hürriyetine düşkün, ailesine önem veren ve kendine zaman ayıran,
2. Çocuklukta teknolojiyi tanıyan, inovatif, teknolojiyle iç içe dünya ve insanlarla etkileşimde olan,
3. Eleştiriye açık, hızlı sorgulayan ve sadakat duygusu zayıf,
4. Takım çalışmasına yatkın, sık iş değiştiren, sabırsız, hevesli ve girişimci,
5. Öz güveni yüksek ve meydan okumayı, aynı anda birden fazla iş yapmayı seven.

5. Z Kuşağı: 2001-2010 yılları arası doğanların oluşturduğu nesildir. Teknoloji içinde doğan, onu hayatının parçası gören, dünyayı mobil telefon, sosyal medya ile online yaşayan nesildir. Fütüristler (gelecek tasarımcıları) Z kuşağı, iş hayatında sanal gerçeklik, yazılım mühendisliği, robot veterinerliği, ahlaki hackerlik, duygu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatı meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar. Z kuşağı; dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetiminde firmalara yeni imkânlar sunuyor.

Z kuşağının temel özellikleri:

1. Hızlı ve analitik (çözümleyici) düşünme yöntemleri yüksek,
2. Kendine güveni yüksek, bireysel davranan, yönlendirmeye çok müsait ancak yönlendirmeyi istemeyen,
3. Hürriyet, adalet ve liyakate önem veren, yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize etmede mahir,
4. Daha çevreci, merhametli, hassas, bilinci açık ve bugüne kadar görülen en ilerici kuşak,
5. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında,
6. Onlar için “mümkün olmayan hiçbir şey yok” anlayışında ve fikirleri çabuk tüketen, hızlı slogan üreten nesil,
7. Aynı anda pek çok işe yapan, zekâ ve becerileri yüksek, babalarının işini yapmak yerine kendi serüvenlerini çizmek var,
8. İnternet teknolojisi üzerine doğan, sosyal medyadan sosyalleşen ve toplumsallaşmayı değil bireyselleşmeyi önemser,
9. Kurallar, zaman harcanan, geçim sağlanan, çaba ve özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

6. Alfa Kuşağı: 2011 ve sonrası dönemlerde doğan nesildir. Nüfus bilimci Mark Mc Crindle, 2011 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan Alpha / Alfa ismi vermiş. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından diğerlerinden önce gelenler. Alfa kuşağı, endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan, tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanan, düşüncelerini hızlı paylaşan ve gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, online (çevrim içi) kuşaktır.

Alfa kuşağının temel özellikleri:

1. Aynı anda birden fazla işle uğraşan, farklı kişisel uzmanlık alanları geliştiren, bilgi ve mesajla fazla uyarılmış,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan, hafızada fazla şeyi tutmayan, az konuşan, doğrudan temas yerine makine ile iletişim kuran,
3. Sanal, robot ve hologramla (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşan endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan,
4. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,
5. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
6. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataların bir tuşla düzeleceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
7. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlıştan hoşlanmayan,
8. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arzularının giderilebileceğine düşünen, dikkat, algı ve yoğunlaşması sığ,
9. Her tür ailevi, mesleki, siyasi, askeri otoriteyi reddeden ve milliyet, din, aidiyeti önemsemeyen, dünya vatandaşı olan,

10. Tabiat ve tabii gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
11. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen,
12. Kendi kendine öğrenme ve düşünmeyi (otodidaktizm) sağlayan, derinleşmek istediği konuya odaklanıp diğerini eleyen,
13. Öğrenmesi gerekeni yüklemeye kazanan, buluttaki okula giden, sanal öğretmen ve danışmandan destek alan.

Z ve Alfa kuşağında, ailelerin yanlış yetiştirmesinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi gözüküyor. **Duygusuz nesil;** hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, hayatı eğlence gören, acımayan, aç, susuz, acı çeken, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi ve saygı gibi ahlaki değerlerden, empatiden mahrum nesil. Global tehlike olabilecek gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizm (sorgulamadan itaat eden) ve hedonizme (hazcılık) bulaştırma, protestanlaştırma (Dini yaşanır olmaktan çıkarma) hareketlerine karşı, kadim insani değerler, fazilet, ahlak, hak, adalet, bilim ve teknoloji üzerine kurulacak demokratik, insani bir düşünceyi esas alan değerleri kazandıran eğitim şarttır.

Yeni nesillerin gelişim alanları:

1. Demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimsiyor, otoriter yapılara karşı hoşgörü ve hürriyeti savunuyorlar.
2. Kuşakların sosyal medya, ekran ve akran etkisi, baskısı artıyor.
3. Hiyerarşisiz bir toplum inşa etmeye çalışıyorlar, ideolojilere karşılar ve karar verme hürriyeti istiyorlar.
4. Ben değil, biz ruhuyla çoğulculuğu geliştiriyorlar ve çevresine faydalı insanlar olmaya çalışıyorlar.
5. Bugünün çocukları, dünyanın yöntemleriyle değil geleceğin yöntemleriyle eğitilmek istiyorlar.
6. Anlaşılmayı, kendilerine alan açılmasını, karar mekanizmalarına katılmayı ve muhataplarından ikna edici cevap istiyorlar.
7. X kuşağı, kendini işe adanmış, ailesinin geçimi için çalışan, Y kuşağı, çabuk yükselme ve popüler olma, Z kuşağı, hayatları ev ve okul arasında geçen, teknoloji ile yalnızlaşan, alfa kuşağı ise tamamen aile bağımlısı bir kuşaktır.
8. Teknolojideki hızlı gelişim kuşakların oluşum ve farklı özellik taşımalarına sebep oluyor.
9. Hayatın ileri doğru aktığını biliyorlar ve eski hali muhal (gerçekleşmeyecek) görüyorlar, ya yeni hal ya izmihlal diyorlar.

Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Eşitsizlik, yoksulluk ve ırkçılık konularında öfke dışı vuruyor. Dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Yeni nesillerde; zenginlerden alınan vergilerin arttırılması, iklim değişikliğiyle mücadelede, daha çevreci ve yoksulluğu ortadan kaldıracak evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi görüşleri gelişiyor.

12.9. Ekonominin Yönetimi

Ekonomi yönetimi aracılığıyla devlet, yerel ve global ölçekte sahip olduğu yetki ve imkânlarıyla ekonomik hayatın düzen içinde yürütmesi için gerekli önlemleri alır. Halkı risklere karşı korur, hukuk tanımayan kuruluşların haksız kazançlarıyla mücadele eder ve özel sektörün, ekonomik belirsizlikler sebebiyle risklerini iyi yönetmesi için sağlıklı bir gözetim sistemi kurar.

İnsan ihtiyaçları, belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünlerle karşılama zorunluluğundan, insanların hayatlarının devamı için tüketim faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Kapitalist ekonomi, ihtiyaç ve istek ayrımı yapmaz. **İhtiyaç;** organizmanın duyduğu bir eksikliği karşılama isteği, tatmin edildiğinde haz ve doyum, edilmediğinde ise acı ve üzüntü veren psikolojik duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İhtiyaçları tatmin, insan davranışının itici gücüdür ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. **İstek** ise bir şeye duyulan eğilim, arzu, bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülen nesne veya duruma duyulan başıboş özlemdir. Kıtlık algısı oluşturan başıboş istekleri karşılamayı da esas alan kapitalizm mevcut olmayan bir kıtlığı kabul eder.

İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimiyle çeşitlenerek artmaktadır. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol ve sınırsız görürken, materyalist burjuva ekonomisi olan kapitalizm ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görür; gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirasla istenilenleri de ihtiyaç kabul eder.

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

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

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

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

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

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

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

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

Burjuvazi ekonomisi olan kapitalizm, ideolojik bir ön yargıyla; arzu, istek, hırs ve tutku olan ihtirasları ihtiyaç kabul ettiği için "insan ihtiyaçları sınırsız, kaynaklar sınırlıdır" diyor. Oysa insan ihtiyaçları; yaşama, yeme, içme, uyuma ve barınma gibi sınırlıdır; kaynaklarda evrende sınırsızdır. Sonsuz kâinata, istiflenmiş, sayısız madde ve enerjilerin yeni teknolojilerle keşfi, evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojen kullanımının artışı, dünyanın yüksek enerji seviyesine girişle bol enerji, manyetik

kaymaya giren dünyanın kuzey kutup dairesi üzerindeki yeni bölgenin kaynakları ve yenilenebilir enerjiler sınırsız kaynaklardır.

Sınırsız ihtiyaç ve kıt kaynaklar ifadesiyle tanımlanan kapitalist ekonomi (sözde) bilimi insanları gittikçe açgözlü bir yapıda bencilleştiriyor. İnsan sınırsız ihtiyaçlara sahip olmadığı gibi sınırsız tüketme kabiliyetine de sahip değildir; kapitalist ekonomi gerçekte olan değil de olmasını istediği insan tipini esas alır ve üretimin temel motivasyonu da ihtiyaç karşılamak değil kârdır. Batı düşüncesinde yerleşen ve davranışını şekillendiren, “insan insanın kurdudur” ifadesiyle; sömürgeci, acımasız, insan ruhunu bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız üretim-tüketim anlayışındaki vahşi kapitalizm dünyanın dengesini bozmaktadır. Buna mukabil kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol ve sınırsız görür; daha paylaşımcı bir hayat anlayışını yansıtır.

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

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

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

Ekonomi biliminin alt dalları:

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

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

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

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

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



Şekil 12-1: Tabii İktisat Döngüsü

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

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

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

Kapitalizm, arzu, istek, hırs ve tutku olan ihtirasları ihtiyaç kabul ettiği için “insan ihtiyaçları sınırsız, kaynaklar sınırlıdır” der. “Kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılama” ifadesi sorunludur; oysa “kaynaklar sınırsız, ihtiyaçlar sınırlıdır.” İnsan ihtiyaçları; yaşama, yeme, içme, uyuma ve barınma gibi sınırlıdır; kaynaklarda evrende sınırsızdır. Evrende, istiflenmiş sayısız madde ve

enerjilerin yeni teknolojilerle keşfi, evrenin tabii enerjisi olan hidrojen kullanımının artışı, dünyanın yüksek enerji alanına girişiyle bol enerji, manyetik kayma ile kuzey kutup dairesindeki yeni bölgenin kaynakları ve yenilenebilir enerjiler sınırsız kaynaklardır.

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

Ekonomide gerçek faaliyetler **ticaret, sanayi ve tarım**dır. Otoriter kapitalizm, geçimlik tarımı aşağılayarak kıtlığa sebep oluyor. Bebek endüstrisi gibi kapitalist kalkınma reçeteleri ile kendilerini yukarı çıkaran merdivenleri iterek zayıf ülkelerin kalkınma imkânlarını engelliyorlar. **Bebek endüstri tezi**; rakiplerine karşı dezavantajlı sanayinin, gelişip karşılaştırmalı üstünlüğe kavuşana kadar dış rekabete karşı koruyan merkantilist politik ekonomi yaklaşımı (Alexander Hamilton). İlk sanayileşen İngiltere'ye yetişmek için korumacı ekonomik model uygulayarak gelişen ülkeler diğerlerine geri kalmışlık damgası vurmuşlar. **Geri kalmışlık**; kapitalizmin yüksek gayrisafı milli hâsıla oranlarına ulaşmaya çalışan ülkelere, gayrisafı milli hasılası yüksek ülkelerin yapıştırdığı etikettir. Eğitimde "geri kaldık" aşağılık duygusu yerine bağımsızlık fikri verilmelidir.

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

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

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

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

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

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

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

Bilgi toplumunda ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi ve kaynaklar ise insan ve onun yetenekleri, organize olan küçük girişimciler korunur, aileye önem verilir, adalet, eşitlik, eğitimde süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize

olma ve kurumlaşma artışıyla 1980 sonrası birçok ülke ekonomisini dışa açarak buna uygun siyasi, hukuki değişime gitti.

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli yürütmek için globalleşen piyasaların yapısını ve piyasa türlerini yakından izlerler. **Piyasa**; bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcı ve satıcılarının karşılaştığı, fiyatın oluştuğu, karşılıklı iletişimin sağlandığı, ürünün el değiştirdiği bir organizasyon, küme veya bir pazar mekânı, **spot pazar**; ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekân olan market, piyasadır. **Borsa** ise menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve / veya bunlarla ilgili işlemleri yapmak için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmeleri veya bir araya geldikleri yerdir.

Piyasa, çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, millî ve global pazar anlamlarında kullanılır. Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değil, çünkü piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilir.

Piyasa / pazar organizasyonunda; alıcılar talep tarafını, satıcılar arz tarafını temsil eder. Kamu otoritesi de çeşitli kanun ve yönetmelikler, sınırlamalar ile üçüncü tarafmış gibi yer alır. Piyasada alıcı ve satıcıların çoğu zaman yüz yüze karşılaşmalarının gerekmediği bu işin, iletişim araçları yardımıyla da yerine getirilebildiği ve borsa olarak ifade edilen kurumsal piyasalar vardır.

Hızla globalleşen piyasalar, varlığı, şekli alım-satıma konu ürünlerin şekline göre değişebiliyor. **Piyasa türleri**; (1) tekel piyasalar, (2) oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3) tekeli rekabet (monopol) ve (4) tam rekabet piyasası olarak sınıflamaya rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası diye isimlendirilir.

Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından tekeli ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:

1. Tekeli Rekabet Piyasası: Arz ve talep kanunu kurallarının işlemediği, rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli piyasaları ve alıcı tekelinin hâkim olduğu fiyat ve arz miktarının taraflardan güçlü olanın isteğine göre belirlendiği piyasalardır. Bir ürünün alıcılarının çok, satıcılarının az olduğu piyasalara **oligopol**, tek bir satıcısının bulunduğu piyasalara da **monopol** piyasalar denir.

2. Serbest Rekabet Piyasası: Piyasada çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının yer aldığı, bunların hiç birisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği, ürün fiyatının piyasada arz ve talebe göre belirlendiği piyasadır.

Bir piyasanın serbest rekabet piyasası olması için bazı şartları vardır.

Serbest rekabet piyasasının temel şartları:

1. Çok sayıda alıcı ve satıcı: Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı var, hiçbiri tek başına fiyatı etkileyemez.

2. Piyasaya giriş-çıkış serbestisi: Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.

3. Ürünlerin homojen olması: Bir ürün piyasanın her yerinde aynı kalite özelliğinde ve farklılık yoktur.

4. Piyasanın açık ve şeffaflığı: Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları, olaylarıyla ilgili tam bilgi sahibi, gizli anlaşmalar yoktur.

5. Üretim faktörleri hareketi tamdır: Emek, sermaye, girişim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve kârlı alana yönelebilirler.

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

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

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

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

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

Dünya, 1970'lerde ekonomik sorunların çözümünde Keynesçi ekonomi modelinin yetersiz kalması neoliberal düşünceye geçişi sağladı. "Liberal" terimi, Latince "özgür" anlamına gelir. **Liberalizm**, politika ve düşünce hüriyetini vurgulayan politik

bir felsefedir. Liberalizm, devletin serbest piyasa ekonomisi ile yönetilmesini savunur. **Neoliberalizm**, 20.yy'da ortaya çıkan ekonomik temelli siyasi bir ideolojidir, serbest piyasa ekonomisini tanımlamada kullanılır. Aralarındaki fark, liberalizm politik bir teori, neoliberalizm ise ekonomik bir kavramdır. Neoliberalistler, kapitalistler gibi serbest piyasa ekonomisini savunur.

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

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

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

Kapitalist ekonomik sistemin temel ilkeleri:

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

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

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

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

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

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

Kapitalizme yöneltelen eleştiriler:

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

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

3. Ahlaki olmayan yayılmacıdır. Kendine uymayan üretim, tüketim sistemlerini, farklı inanç ve kültürleri değiştirip asimile

ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamiklerini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek neoliberalizm ve globalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfı teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sosyalist ekonomik sisteminin temel ilkeleri:

1. Üretim araçları devletin kontrolündedir ve temel ekonomik faaliyetler devlet tarafından yürütülür.
2. Üretim kâra göre değil, merkezi planlamaya göre belirlenir.

3. Üretilenlerin kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı merkezi planlama ile karar verilir.

4. Toplumun çıkarları kişi çıkarlarından önce gelir.

5. Özel mülkiyet ve özel teşebbüs sınırlıdır.

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

Sosyalist ekonomik sisteme yöneltilen eleştiriler:

1. Kapitalist sistem gibi sosyalist ekonomik sistem de materyalisttir ve insanı "rasyonel bir varlık" olarak görür.

2. Sosyalist ekonomik sistem devlet kapitalizmini yansıtır ve emeği devletin sömürüsüne bırakır.

3. Sosyalizm, kapitalist tezlere karşı sergilediği yaklaşımlarla insanları devlet baskısı altına almaktadır.

4. Baskıcı ve antidemokratik uygulamalarla dini inançlara savaş açarak kitlelere zarar vermektedir.

5. İçe kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemektedir.

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

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

Karma ekonomik sistemin temel ilkeleri:

1. Devlet ve özel teşebbüs birlikte yer alır.

2. Kapitalizm ve sosyalizm arasında yer alır fakat özü itibarıyla kapitalizme yakın bir sistemdir.

3. Devlet ekonomiye kısmi olarak müdahale eder.

4. Kamu faydası ile kişisel çıkarlar bağdaştırılmaya çalışılır.

5. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak için piyasa mekanizmasını düzeltici tedbirler alır.

6. Özel sektörün yatırımı kârlı bulmadığı alana toplum ihtiyaçlarını karşılamak için devlet yatırım yapar.

Türkiye, 1929 Büyük Ekonomik Buhran sonrası 1950'lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar bu sistemi uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır.

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

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

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

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

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

Sermaye temelli, emek sömürüsüne dayalı, insan değerini madde ile belirleyen kapitalizm ve sosyalizm (devlet kapitalizmi)

aksine, kanaat ekonomi teorisi ve uygulamaları insan merkezli, adalet, merhamet, ahlakı, kanaati esas alan, adil, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen, pozitif analizin yanında normatif analizi de dikkate alan bağımsız bir ekonomik sistemdir.

Kanaat ekonomisi sisteminin temel ilkeleri:

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

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

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

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

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

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

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

Kanaat ekonomisi; yardımlaşmayı esas alan, çevreci politikalar ile insanın beden ve ruh sağlığını koruyan, toplumun zenginliği yerine sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin refahına odaklı, sürekli büyüme, çok üretip, tüketme yerine; ekosistemi gözetken, ahlak temelli bir modeldir. "Son ırmak kurduğunda, son ağaç kesildiğinde, son balık tutulduğunda; beyaz adam işte o zaman paranın yenmeyen bir şey olduğunu anlayacak! (Kızılderili Sözü).

Kanaat ekonomisi, ekonomide; bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, faydalanma hakkına dayanak olan eşit değerdeki tahvilin muadili faizsiz sertifika / vesika olan **sukuk** gibi finans seçenekleriyle geliştirmiştir.

Sukuk çeşitleri:

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

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

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

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

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

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

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

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

Hile, desise, sihirbazlıkla kaynakları sömürülen ülkeler; yerli bir duruşla kendi kültürlerine uygun, toplumun ortak aklı ile

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

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

On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Kurumsal bağlılık nedir ve bileşenleri nelerdir?
2. Organizasyonlarda küçülme yönetimi nedir, organizasyonda küçülmenin temel amaçları nelerdir?
3. Toplantı nedir, toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
4. Sinerji ve sinerjik yönetim nedir? Sinerjik yönetimin çeşitleri nelerdir?
5. Globalleşme nedir, sağladığı fayda ve zararlar nelerdir?
6. İşletmelerin globalleşme nedenleri ve işletmeleri global pazara yönelten nedenler nelerdir?
7. Başarı nedir ve başarının temel şartları nelerdir?
8. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini karşılaştırınız.
9. Kuşaklar arası çatışmaları değerlendiriniz.
10. Ekonomi biliminin temel amacı nedir ve dalları nelerdir?
11. Piyasa ve tekelleri rekabet piyasası nedir, serbest rekabet piyasasının temel şartları nelerdir?
12. Kapitalist ekonomik sistem nedir ve kapitalizme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
13. Sosyalist ekonomik sistem nedir ve sosyalist ekonomik sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
14. Karma ekonomik sistem nedir ve karma ekonomik sistemin temel ilkeleri nelerdir?
15. Kanaat ekonomik sistemi nedir? Kanaat ekonomi sisteminin temel ilkeleri nelerdir?

13. İŞ AHLAKI

İş, birçok sosyal etkileşim sürecinde paydaşları etkileyen mesleki faaliyetir ve genel ahlak içinde kendine özgü kodları vardır.

13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan dinî, ahlaki, gelenek, görenek, örf, adet, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

Toplum hayatını düzenleyen kurallar:

1. Dinî Kurallar: Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlak, tevhit konusu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler ile teklif olunan hak ve hakikat kanunlarıdır. İnsana dünya ve ahiret saadetini gösteren, Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla ilişki kuralları içeren dini kurallar toplum hayatını düzenler. Din, insanın, kâinatın, dünyanın yaratılış gayesini belirler, dua ile kişiyi ruhi huzura kavuşturur, kişi ve toplumun devamlılığını sağlayacak sorumluluğunu belirleyerek ilişkileri düzenler.

2. Ahlak Kuralları: Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması ve yapılmaması gereken davranışlara ilişkin insan hayatını düzenleyen, sürekliliği olan kurallardır. İnsan davranışlarını iyi veya kötü diye nitelleyen ahlak kuralları din kuralları ile iç içedir ve bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kuralı olarak toplum hayatını düzenler.

3. Gelenek ve Görenek Kuralları: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, bilgi ve davranıştır. Görenek, bir toplumda var olan, uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallar olarak toplum hayatını düzenler.

4. Örf ve Âdetler: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. **Örf;** yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. **Âdet (töre)** ise bir topluluk içinde öteden beri uygulanan ve tekrar ile alışkanlık hâline gelen kuraldır.

5. Hukuk Kuralları: Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallardır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplum hayatını düzenler.

6. İnsan Hakları: Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetler, insanın insan olarak dünyaya gelişi ile birlikte elde ettiği haklardır. **Temel insan hakları;** (1) Hayat hakkı, (2) Sağlık hakkı, (3) Eğitim hakkı, (4) Mülk edinme hakkı, (5) Seyahat hakkı, (6) İletişim hakkı, (7) Kanun önünde kendini savunma hakkı, (8) Hak arama hakkı, (9) Seçme ve seçilme hakkı, (10) Özel hayatın gizliliği hakkı ve (11) Devlet hizmetlerinden eşit faydalanma hakkı. Bu haklar, insanların geliştirdiği ve demokratik devlette uygulanması zorunlu evrensel değerlerdir. Bir devletin insan haklarını kabulü o devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

Ahlak, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaratılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğulu, etik (Ethics) ise Latince kökenli felsefenin bir alt dalı olan disiplin, dilimize ahlak veya ahlak bilimi olarak girmiştir.

Batı'da Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlaka daha çok geleneklerle ve kültürle ilgili bir anlam yüklenirken; ahlakın Yunancadaki etik şeklindeki kullanımı daha çok felsefi bir içerik taşır. Ahlak sözcüğü, etik ve moral diye isimlendirilen ve birbirinden farklı iki içeriği birlikte tanımlar. **Etik;** doğru ve yanlış fiilin teorisi, **ahlak** ise onun pratiğe dönüşmüş hali gibidir. Etik, felsefenin bir dalıdır; kişilerin sergilediği davranışların hangileri doğru, hangileri yanlış gibi ahlaki soru ve sorunlar üzerine akıl yürütür. Ahlak için tek bir tanım yoktur.

Ahlak; toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallardır. İnsanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilimler, davranışlar ve hareketlerdir. İnsanın toplum içindeki davranışını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek için başvurulan kaidelerdir. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır. Ahlakın temeli edep ve hayâdır. **Hayâ;** utanma (hicap), sıkılma, kişinin yaptığı bir işten utanç duyarak vazgeçmesi, **edep** ise toplumdaki töreye uygun davranıştır.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefi topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve / veya inancı için kullanılır. Tüm dinler önce ahlak der. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlaki kurullar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir. Övülen huyları kazanmak ve yerileni terk etmeyi gerektiren ahlak, tek bir kişi veya topluluğa özgü olmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlak, toplumla birlikte bir anlam taşır ve inanç, adet, gelenek, düşünce farklılıkları türlü ahlak kavramlarını ortaya çıkarır.

Ahlak kavramının çeşitleri:

1. Nesnel (sosyal / toplumsal) ahlak: İnsanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı görevlerini belirleyen manevi kurallardır. Kalbî, manevi ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen sosyal davranıştır.

2. Öznel (kişisel) ahlak: Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

3. Göreceli ahlak: Her coğrafi bölge ve hayat şekline göre değişim gösteren, yadırganmadan o toplumca kabul gören ahlak.

Birbiriyle etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu, insanlar arası ilişkiler, gruplar içinde oluşan insan etkinliğidir. 19. yy "toplumun özgün bilimi" sosyoloji için kullanılırken şimdi ise ahlak, işletme, iktisat, antropoloji, arkeoloji, coğrafya dil bilimi, müzik, siyaset, psikoloji ve tarihi içeren birçok akademik alanı kapsıyor.

. Ahlak bilimi: İyi, kötü, doğru, yanlışın ne olduğunu inceleyen, ahlaki davranış kuralı koyan, neyin yapılması ve hangi davranışın iyi olduğunu gösteren sosyal bir bilimdir. Kalbî, manevi ve onu dışı yansıtan, fiile dönüşen sosyal davranış bilimidir.

. Ahlak felsefesi (moral philosophy): İnsan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, ahlaki hüküm, değer, kural ve yargıları inceleyen, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirten felsefe dalıdır. Kişinin iyiyeye

yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar hukuku ifade ederken, ahlak, toplumun inancı, kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdani sorumluluklar yükleyen yazılı olmayan kurallardır.

Ahlak ve hukuk kuralları arasındaki farklar:

1. Ahlak kuralları yazılı olmayan kurallar, hukuk kuralları ise yazılıdır.
2. Ahlak kuralları dağınık, organize olmamış nitelikte, hukuk kuralları ise toplu ve sistemlidir.
3. Ahlakın asıl yaptırımı vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan zorlayıcı yaptırımlardır.
4. Ahlak, yasakçıyı insanın vicdanına koyar, hukuk kuralları ise insanın dış âlemine koyar.

Evrensel ahlâkın normlarında en temel ilke; bir kişiyi, kurumu, zümreyi öcelemeden veya ötelemeden bir kamu düzeni inşa etmektir. Toplumda güzel ahlâkının yaygınlaşmasında; ebeveynler, eğitimciler, din görevlileri ve kanaat önderlerinin yanı sıra, kamu yöneticilerinin örnek davranışlar sergilemesi büyük önem arz etmektedir.

13.2. Ahlakın Kaynakları

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdaki topluma değişmiştir. Bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, kimileri akıl, bir kısmı da insan tabiatı olduğunu söylemişler.

Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez / görüş:

1. Ahlakı insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir.

2. Ahlakı akıl referanslı ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik insani gerçek olarak gören felsefi doktrinlerin tezleridir.

3. Ahlakın topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanlar tarafından konmuş ahlak kuralları, onun sosyal ve manevi yaptırım etkisini azaltır, kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. Dini manada ahlak, bir toplumda kabul edilen İlahî kaynaklı belli kurallar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise ahlaki kavramların çözümlenmesi için rasyonel, mantıkî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Ahlakın farklı kaynaklarıyla birlikte onu besleyen ve geliştiren kaynaklar çeşitli şekillerde ifade edilmektedir.

Ahlakın temel kaynakları:

1. Din: İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, teslim gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insana dünya ve ahirette saadet yollarını göstermesiyle ahlaka kaynaklık eder.

2. Örf ve Âdet: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur.

3. Gelenek ve Görenek: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış, anane olarak ifade edilir ve ahlaka kaynak olur.

4. Felsefi Kaynaklar: Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (MÖ 367–MÖ 347), Zenon (MÖ 490-430), Epiküres (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrat; ahlakın kaynağının bilgi olduğunu ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon;** birisi yaşanılan evren, diğeri idealler dünyası olan ebedi iki evrenin olduğunu, bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'tır ve en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza;** Allah-evren-insan ayrımının olmadığını, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist (evrenin Allah olduğu) bir görüşüyle insanlar, kendisinin parçası olduğu tabiat düzeni anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki şekilde davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlaki olduğunu savunur.

Felsefecilerin ahlakın kaynağıyla ilgili yaklaşımları:

1. Haz Ahlakı: Ahlakî faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. **Hedonizm;** hazzın mutlak manada iyi olduğu, insan fiillerinin nihai anlamda haz sağlayacak şekilde planlanması gerektiği, sürekli haz verene yönelmenin en uygun davranış olduğu felsefesidir. **Hedonist** ise aşırı derecede zevk veren şeylere odaklanan ve “zevk” ve “hazzı” kendine özgü bir iyilik olarak kabul eden, hayatın anlamını “kişisel faydacılık” ve her şeyden haz almaya felsefi fikir kabul eden kişidir. Hazcılar, haz duygusunu farklı derecelerde ve kişiye bağlı gördükleri için evrensel ahlaki reddederler. İki temsilcisinden **Aristippos**'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür der, **Epiküros**'a göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yöneldiği hedeftir.

2. Fayda Ahlakı: Kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayanlar ise kötüdür. Bu anlayış, ahlaki fiilin sonucuna değer verir, onun vereceği sonuca bağlar, faydayı ve başarıyı iynin kriteri sayar ve evrensel ahlak kanunu kabul etmez.

3. Bencillik Ahlakı: Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı yansıması olduğunu ileri sürer. Öncüsü **Hobbes**'e göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Evrensel ahlakı kabul etmez.

4. Anarşizm: Hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görür. Bu kurullar olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceği ve iyi bir hayat yaşayacağı görüşündedir, önemli olan kişilerin hak ve hürriyetleridir. İki tipik temsilcisinden **Proudhon;** insanların tabii durumlarının yapay kurullarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılışı insanı mutlu edeceğini söyler. **Stürner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı

sorumlu olmadığı ve iyi de kötünün kişi için anlamı olmadığı, insan fiillerini haklı çıkaran kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

5. Nihilizm: Mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi **Nietzsche**; köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkararak, ahlak dışı bir öğretiyi kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür.

6. Öz Ahlakı: Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlak, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değer yargıları karşılaştırmalı olarak ortaya konmalıdır. Bilim, sanat ve teknolojik açıdan medeniyetler birbirini etkiledikleri gibi ahlaki açıdan da etkilenmişlerdir. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz Bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gırmata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan, kabul etmeyen Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olması onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Felsefeci, **Epikuros** hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill**; insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu, **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şey kişinin çıkarı olması fikrine sahiptir.

Bazı felsefeciler ise "**hak kuvvettedir**" diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche**'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder, halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Hristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıftan yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir. **Bergson** ise akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefe, Hz. Âdem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde "Necisin, nereden geliyorsun, nereye gidiyorsun?" sorularına cevap arama sürecinde günümüz insanına ve bütün insanlığı kucaklayan, zamana göre değişmeyen doğruları sunarak huzur verecek, ortak ahlaki kuralları geliştiremedi.

İnsanları Yararıdan bağımsız gören, ona göre prensler ortaya koyan felsefi ahlak anlayışı insanı ve toplumu mutlu edemedi. Bütün insanları iki dünyada mutlu edecek ahlak kodları sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan, ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları evrensel şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunur. Bu ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri:

1. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek).
2. Yalan söylememek, adaletli ve hoşgörülü olmak.
3. Muhtaç olanlara yardım etmek ve merhametli olmak.
4. Hak yememek, hırsızlık yapmamak, mülkiyet hakkına ve alın terine saygılı olmak.
5. Ana-babaya itaat, küçüklere sevgi ve büyüklere saygılı olmak.
6. Dürüst, çalışkan, sabırlı, affedici, mütevazı ve kanaatkâr olmak.
7. İffetli, namuslu olmak, kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak.
8. Kişi ve toplumu kamplaştırıp ayrıştıran nefret dilinden uzak durmak.

Herkes için geçerli ahlaki kodlar benimsenmez Bu dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve onları taklit edenler üzerinde etkisi hâlâ sürmektedir. Dine uzak felsefenin insana verdiği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa zarar vermektedir.

Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini isteyen, faydacı ve zevk ahlakına uyan kişi, kendine ve başkalarına da zarar verir. **Evrensel ahlakın temeli**; "kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, başkalarına yapma" anlayışıdır. **Ernest Hawingway**: "Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir" diyerek evrensel ahlaka katkı sunmuştur. Dünyada genel kabul gören ahlaki prensipler gelişmektedir. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

Evrensel ahlak ilkeleri:

1. **Saygı:** İnsanın çevresine saygı göstermesi, başkasının fiziki, ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulmasıdır.
2. **Güvenilirlik:** Her bakımdan doğru, dürüst, güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.
3. **Sorumluluk:** İnsanın kendine, ailesine, çevresine, arkadaşına, işyerine karşı görevlerini yerine getirmesidir.
4. **Adil olmak:** Kişinin, diğerlerine karşı adaletli olmayı, herkese eşit şartlarda muameleyi ve hukukun üstünlüğünü kabuldür.
5. **Şefkatli olmak:** Esirgeme, merhamet, başkasının kederiyle ilgilenme, yardım ve sevgiye muhtaç olana karşılıksız iyiliktir. Bu beş esasta toplanan evrensel ahlak kodları zaman içinde daha da artma eğilimi gösterecektir.

13.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi

Toplumun sulh ve selameti için kişi; bir yanlış ve haksızlığa rastladığında önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltmeye,

engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Doğruyu, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsün gibi bencil anlayışlar kötüdür. Kişi ahlaki, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmasıyla mükemmele ulaşır. Kişi ahlakının bazı özellikleri vardır.

Kişi ahlakının temel özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlakıdır.
2. Karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlakıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için haksızlığa göz yummaz ve elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlaki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.
6. Kişi yaptığı işi öncelikle ahlaki değerlere göre, sonra kanunlara göre değerlendirir.

Ahlak, bir bilinçtir, insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Kişideki güzel ahlaki; dürüstlük, adalet, nezaket, incelik, zarafet, hassasiyet ifade eder, kötü ahlaki ise yalan, iftira, inhisar ve tekfir yansıtır. **Ahlak eğitimi;** sağlıklı düşünen, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen insan yetiştirmek için ahlaki davranış kurallarının ailede, örgün ve yaygın eğitimle verilip benimsetilmesidir. **Ahlaki eğitimin amacı;** kişide olgun davranış ve alışkanlık sağlayıp, üstün ahlaki gerçekleştirmek, başkasının minnetini almayan onurlu (erdemli) insan yetiştirmektir. “Beşeri eğitim, insanın doğuştan getirdiği kabiliyetleri geliştirir, çirkin huy ve davranışları veraset yoluyla alır.” Râğb el-İsfahânî

Ahlak eğitiminin faydaları:

1. Bir ahlaki davranış, kalıcı bir ahlak kuralı haline gelinceye kadar, tekrar edildiğinde karakter haline gelir.
2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan kurtarır ve iyi ahlakla donatarak devamını sağlar.
3. Ahlak kurallarını öğretmek kişide sağlıklı, tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi, yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata hazırlar.
5. İnsanları dünya ölçeğinde, duyguları oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.

İnsan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçları ancak bir iradeden çıkıp çıkmadığına göre değerlendirilir. Kişinin topluma karşı birçok konuda ahlaki sorumlulukları vardır. **Ahlaki sorumluluk;** kişinin hür iradeleriyle bilerek ve isteyerek yaptığı fiillerden kaynaklanan iyi ve kötüyü ayırarak ederek gereğini yapma sorumluluğudur.

Toplumsal huzur için ahlak en başta gelen erdemdir. Maddenin öne çıktığı ticarete ahlak daha da önem kazanır. Tamahkâr, her şeyi para olan insanlar daha işe alım aşamasında teste tabi tutulup elenmelidir. Önceliği para olan kişi çalıştığı kuruma faydalı olmaz, çıkarı için her şeyi mubah sayar. Vicdan, ahlak ve erdemden uzak beyinler bencil ve menfaat odaklıdır.

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş fakat gerçekleştirilemeyen irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtarmaz. İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak ve iyi alışkanlık ahlak eğitimiyle gerçekleşir. Sorumluluk şuuru, insanı, tamamıyla başboş olmaktan kurtaran, kendi duygu ve temayüllerine hâkim ve hür kılan bir şuur olmasıyla insana yüksek bir değer katar. İnsanların toplumda buldukları konuma göre de sorumlulukları bulunmaktadır.

Kişinin ahlaki sorumlulukları:

1. İnsan aklı ve şuuru ile öncelikle kendi hareketlerini değerlendirmeli,
2. Başkalarının tutum ve davranışını vicdani ölçülere göre değerlendirmeli,
3. Kendine ve yakın çevresine karşı sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiğine bakmalı,
4. Topluma karşı ahlaki sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğine bakmalı,
5. Kişi, kendisi için istediğini başkası için de istemesi ve kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamasıdır.

Kişinin dürüstlüğü; dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı kahramanlıklar teşvik edilmelidir.

13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir. Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Sosyal ahlaka uygun davranış; saygınlık, güven, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme ve kabul görmeyi sağlar.

Sosyal ahlak; insanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkileri düzenlemek için başvurulan kurallardır. Kalbi, manevi, deruni temeli ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen etkinliklere konu olan sosyal davranıştır. İnsanlar arası sosyal sorumluluğu ele alır, iyi ve güzel davranışları sosyal hayata hâkim kılmak, sosyal adalet, kardeşlik, insanlık, barış, iyilik gibi değerleri gözetip gereğini yerine getirmeyi savunan, insana layık iyilik ve güzelliği kendi eliyle yapmasını hedefler.

Sosyal ahlakın temel hedefleri:

1. Sosyal ilişkilerde güven ortamı sağlamak,
2. Toplumun barış ve huzur içinde yaşamasını sağlamak,
3. İnsanın kendisine ve başkalarına saygı ile sosyal barış ve bütünleşmeyi sağlamak,
4. Kişilerin yaşadıkları toplumda sosyal sorumluluk gereği çevresine faydalı olabilmelerini sağlamak,
5. Değerler eğitimi ile insanlara güzel haslet, huy, faydalı tutum ve davranışlar kazandırmaktır.

Herkes ihtiyacı olanı vermek gerekir. “Fena bir adama 'iyisin, iyisin' desen iyileşmesi ve iyi adama 'fenasın, fenasın' desen

fenalaşması çok vuku bulur.” Kötülüğe karşı iyilikle mukabele etmek ve iyi insan olmanın da öğretilmesi gerekir. Ahlaki değerlerden mahrum toplumlarda; dünün mazlumunu, gücü eline geçirince bugünün zalimi olabiliyor. Zaman ve mekâna göre değişmeyen, sosyal hayatı düzenleyen, toplumu ayakta tutan, huzur ve güven veren temel ahlaki değerler vardır.

Toplumunu ayakta tutan ahlaki değerler:

1. Sevgi, saygı, hoşgörü, doğruluk, sadakat, güven, hak ve hukuka riayet ile adil olmak,
2. İyi niyet, müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri hilesiz yapmak,
3. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
4. Başkasının şerefini, itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
5. Sorumluluk, dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşmak,
6. Başarıları ekibe, başarısızlığı yöneticilere vermeyi kabul etmek ve kaynakların adil dağılımını sağlayarak ideali aramaktır.

Ahlak kuralları, kişi, grup ve toplum için geçerli değer yargılarıdır. **Değer;** toplumun devamını sağlamak için üyelerinin kabul ettiği, yaşanabilir gelecek için gereken inanç, duygu, düşünce, davranış ve ahlaki kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, davranış ve kuralları eğitimle öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır.

Değerlerin temel özellikleri:

1. Kişi veya toplum tarafından benimsenen birleştirici unsurlardır.
2. Toplumun manevi ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve kişilerin iyiliği için olduğuna inanılan ölçütlerdir.
3. Kişinin bilincinde yer alan, davranışı yönlendiren ve heyecanları da ilgilendiren motivasyonlardır.

Değer oluşumu ve kişiye aktarımı okul öncesi ailede başlar. İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerle yaşadığı toplum, değerleri oluşturur, dini inancı, karakteri, yaşadığı sosyal çevre ve aldığı eğitim değer anlayışını etkiler. İnanma, merhamet, hoşgörü, saygı ve yardımseverlik değerleri her toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık, zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluğu ifade eder. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı vardır. Kişi, bulunduğu toplumun değerlerini fark eder, kişilik oluşturmada faydalanır. Eğitim ile tutum ve davranışa dönen her değer sosyal çevrede model olarak insanlara yansıtılıp değer bilinci yüksek nesiller yetiştirilebilir.

Eğitim; kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı sonraki kuşaklara aktarma, toplumun devamını sağlayacak değerler kazandırma ve karakter gelişimine katkı sürecidir. Sorumluluk, dürüstlük, inanç, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, insanlara hizmet, sebat, seçme hüriyeti, cömertlik, cesaret gibi değerler hayat boyu eğitimle nesillere aktarılarak toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

Değerler ve bunlara ilişkin tutum ve davranışlar:

1. **Adalet:** Adil olmak, zulme ve zalime karşı durmak, paylaşmak, eşit davranmak, hak ve hukuku gözetmek.
2. **Dürüstlük:** Doğru sözlü olmak, açık ve anlaşılır olmak, güvenilir olmak ve sözünde durmak.
3. **Dostluk:** Güven duymak, diğerkâmlık, sadık ve vefalı olmak, empati yapmak.
3. **Saygı:** Mütevazı olmak, başkalarına kendine davranılmasını istediği şekilde davranmak, diğer insanlara değer vermek.
4. **Sevgi:** Aile birliğini önemsemek, fedakârlık yapmak ve hoşgörülü olmak.
5. **Sorumluluk:** Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı görevlerini yerine getirmek.
6. **Yardımseverlik:** Cömert olmak, fedakâr olmak, merhametli olmak ve misafirperver olmak.
7. **Sabır:** Azimli olmak ve tahammül göstermek.

Bir toplumun devamının temeli kendine özgü değerlerini korumak, geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır. Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. **Toplumsal değerler;** ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıf koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir.

Değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda yozlaşma başlamıştır. Buradan insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanmalıdır. **Yozlaşma;** bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopuş, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi ve bozulma halidir. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum değerlerinden uzaklaşma, değer karmaşası, farklılaşması, çatışması, faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kurallardan uzaklaşma halidir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değerlerini hafife almasıyla ortaya çıkan kültür yozlaşması diğer alanlara sıçramaktadır. Toplumun ümitsizliğe kapılması, duygusuz nesil, adalet namına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük, kibir yozlaşmayı tetikler. **Yozlaşma ve anarşiden kurtulmanın çaresi;** merhamet, hürmet, emniyet, haram ve helali bilip haramdan çekilmek ve serseriliği bırakıp itaat etmektir.

Toplumsal yozlaşmanın nedenleri:

1. Kamu yapısından kaynaklanan nedenler.
2. Ekonomik, siyasi ve bürokratik yapıdan kaynaklanan nedenler.
3. Toplum yapısından kaynaklanan nedenler.
4. Tarihi nedenler.

Yozlaşma, insanın ruh sağlığını bozuyor, çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor. **Sosyal atalet;** toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelleğe sürüklenmesi, moral çöküşü, millî heyecan kaybıyla sosyal sorunları çözmede şaşkınlık ve çaresizlik halidir.

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrıldığında **güzel ahlak;** edep, hayâ, tevazu, kanaatkârlık, cömertlik, diğerkâmlık, ikram ve keremdir, **kötü ahlak** ise yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimriliktir.

Güzel ahlak, ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlık etmekle elde edilir. Kötü ahlak da kötü insanlarla, uygun olmayan yerlerde, ilim ve irfandan uzak kalmakla kazanılır. Kötülüğü ve kötülükleri azaltmanın yolu iyiliği ve iyileri çoğaltmaktır.

- “Güzel ahlak, güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir”.
- “Güzel ahlakın en azı, zorluklara göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır”.
- “Güzel ahlak, yaratamı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların eziyetlerine sabretmektir”.
- “İyi insan, iyi ahlaklı insan demektir”, “Her şeyi, zıddı kırar. Kötü huyları, iyi huylar yok eder”.
- “Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı”.
- “Biri bizi tenkit edince, kusurumuzu söyleyince hoşlanmıyorsak, biz de başkalarını tenkit edip kusurunu söylememeliyiz”.
- “Güzel ahlak, senden kesilen akrabamı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedenı affetmektir.” Beyhaki
- “Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri
- “Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlakıdır.” Heinrich Heine
- “Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlakıdır.” İbn-i Abbas
- “Rızık hazineleri, ahlak güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz
- “En büyük şeref, güzel ahlakıdır.”, “Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplına kanat takmak gibidir.” Hz. Ali
- “İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo
- “İnsanlar, görüntüleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlandırılır ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumi

Güzel ahlak örnekleri:

1. Yalan söylememek, adil, dürüst, güvenilir olmak, anne babaya lâıykıyla iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
2. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek.
3. Sözüne sadık olmak, riya ve gösterişten uzak durmak, müsamahalı olmak, hüsn-ü zan beslemek, kini ve öfkeyi yutmak.
4. Mütevazı olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak, affedici olmak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira, gıybet etmemek ve insanların kişilik haklarına saygılı olmak.
6. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
7. İyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırmak, insaf ve vicdan sahibi olmak.
8. Emaneti, sözü, ırzı muhafaza etmek, selamı yaymak ve cimrilik yapmamak.
9. Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlamak.
10. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı, barışı tercih etmek, seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
11. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
12. Evini, geçimini düzene koymak, helal rızık talep etmek, temiz olmak, güzel giyinmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
13. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek, yetime kefil olup koruyup gözetmek.

Kötü ahlaka örnek bazı davranışlar:

1. Yalan söylemek, iftira etmek ve dedikodu yapmak.
2. İnsan öldürmek, adaletten ayrılmak ve zulmetmek.
3. İnsanlara karşı kibirli olmak, haset, kin, çekememezlik, kırıcı olmak ve iki yüzlü davranmak.
4. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak.
5. Haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak.
6. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına düşmek.
7. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak, kendini kusursuz görmek ve insanları yaftalamak.

13.6. İş Ahlakı ve Ahilik

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı isimleri ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içinde sosyal sorumluluğu da içerir. İngilizce "Ethics in the Work Place" (İş Yeri Ahlakı) veya "Business Ethics" (İş Ahlakı) önce "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığında incelenirken şimdi ayrı başlıkta inceleniyor.

İş ahlakı; işle ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin adil, neyin haksız olduğunu gösteren kurallar ve inançlardır. Bir mesleğin ahlak ilkelerini üyelerine emreden, onları belirli kurallarla davranmaya zorlayan, kişisel eğilimini sınırlayan, yetersiz, liyakatsiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyerek hizmet ideallerini korumayı hedefleyen ilkelerdir. Bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, mensuplarının ulaşmak için gayret ettiği, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama ile cezalandırıldığı ideal tavır, davranış, dürüst hareket ve düşüncedir. **Meslek;** eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, faydalı ürün üretip tüketicilere sunarak para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş.

İş ahlakının hedefi; ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı, adil davranış kural edinerek mesleği buna göre yapmak, mesleki rekabeti düzenleyip hizmet ideallerini korumak ve aşırı kazanç hırsı ile ticari ahlakın bozulmasını önlemektir.

İş ahlakının kapitalist sistemde, gündem oluşu ABD’de 1960’larda başlar ve 1980’lerde büyük kuruluşlarda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" kurulmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" temel bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek imkânsız, bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlaki kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlaki kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki bir çöküş ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehlikedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutmalıdır.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir meslek elemanı ve kurumdan toplumun beklediği davranış ve faaliyetler; siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışındaki ahlaki sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için millî veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni çerçeve belirli iken bazı kararlar ise kurum içindeki kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. İşte ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda özel bir kanun bulunmaz, fakat ahlaki davranışta kişiye yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur. Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlak alanında toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçim alanında da kişisel standartlar söz konusudur. Kişi ve kurumların karşılaştığı sorun, kanuni yükümlülükleri dışındaki kararları hür irade ile yapılan seçimle ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir çünkü kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeni anlam ve işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. İyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzeni olan **ahilik**; Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle 1200'lerde Anadolu'ya göç eden ahaliye iş imkânı sağlamak, onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici haline getirmek için Ahi Evran tarafından kurulan teşkilattır. Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşerek orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Bizans esnafıyla 13. yy rekabet için Müslüman esnafın aralarında kurdukları dayanışma ve mali sistem olan **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen, çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz sermaye sağlamasıdır.

Ahilikte uygulanan; sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat, telkin, darb-ı mesel ve emr-i bil-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emir kötülükten menetmek) temelinde insanı iki küreklî kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat işleri, diğeri ise insani ilişkiler ve ahlaki değerleri oluşturur. **Ahi ahlakını oluşturan kurallar**; (1) iyi huy ve güzel ahlak (2) iş ve özel hayatta doğruluk, güvenilirlik ve vefa (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz ve tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötü söz ve hareketten sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet, (8) dedikoduyu terk ve komşularına iyilik gibi ahiliğin 124 altın kuralı vardır.

Gelişen iş hayatında ahlaki kaideler ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlaki kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmelidirler.

13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri

İnsanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur. Muhtelif esnaf ve zanaatkarlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine özgü birtakım kuralları olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir.

Meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat dürüstlük üzerine kurulur kaidesi ve anlayışı ticari hayatın vazgeçilmezidir. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması ilkesine dayanır. Mesleki bir faaliyetin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o alanda belirlenen bir kontrolden geçmeli, çünkü bir üyenin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi toplum için bir kayıptır.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için kişi yaptığı işleri iyi ve düzgün yapmalıdır. Kamuda çalışanlar için mesleki ahlak kuralları kabulü ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar.

İş ahlaki ilkeleri; iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak "mesleki davranış ilkeleri" ismiyle yazılan bir meslek grubuna atfedilir.

İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Dürüstlük, güvenilirlik ve en iyinin peşinde olmak,
2. Sözüünü tutmak ve adil olmak,
3. Sadakat ve yaptıklarının hebasını verebilmek,
4. Hukukun üstünlüğüne, kanunlara saygılı olmak ve başkalarının hakkını korumak,
5. Vatandaşlık sorumluluğu ve çevre bilincine sahip olmaktır.

Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişim potansiyelini kaybeder ve üyelerine zarar verir. Meslek ahlakında fırsatçılık olmaz, ancak her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubu tamamen suçlanamaz. Meslek ahlakında, genel ahlak kurallarından fazlası, mesleki bilgi ve uzmanlık sebebiyle mesleği yürütene yüklenen ek sorumluluktur.

İş ahlaki ilkelerinin temel özellikleri; (1) meslek üyelerine emreder, (2) üyeleri belli kurallarla davranmaya zorlar, (3) üyelerin kişisel eğilimlerini sınırlar, (4) yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eder, (5) mesleki rekabeti düzenler ve (6) hizmet ideallerini korumayı hedefler. **İş ahlaki ilkelerinin amacı** ise kapsamına giren personel ve birimlerin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili merkeze ve birime özgü kuralları, standartları belirleyerek; görevlerini yerine getirirken bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı, iyiyi, doğruyu öğreterek kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

İşletmelerde ahlaki çatışma nedenlerinin başında, kişisel değerler ile işin ve toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar, kârları, mali sermayeleri ile değil, itibar, dürüstlük, temizlik, duyarlılık, yardımseverlik imajı olan sosyal sorumluluk ve ahlak sermayeleriyle değerlendirilir. Ürün fiyatlarını yükseltmek, fırsatçılık, abartı, kara borsa, kıtlık hissi oluşturmak, haksız

rekabet, uzmanlık görevini kötüye kullanmak, yanıltıcı reklamlardan uzak durmak ve alacaklılara karşı dürüstlük iş ahlakıdır.

İşletmelerde ahlak dışı davranışlar:

1. Ayrımcılık ve yıldırma,
2. Adam kayırma ve mobbing,
3. İstismar ve ihmâl,
4. Rüşvet, yolsuzluk ve hediye vermek,
5. Bencillik ve bağınazlık.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme, özlük haklarında adalet, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. Müşteri, satıcı, halk, ortak, kurum ve sendikaların istekleri, ihtiyaçları, insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate almak iş ahlakı içindedir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur. Diplomatlık, resmi tören, devletler arası yazışmalar, devlet başkanları ile temsilcileri arasındaki görüşme ve temaslarda uygulanan kurallar olan protokol ahlakı da yerleşmelidir.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerde bazı üretici ve tüketiciler ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

Bazı üretici / pazarlamacıların ahlak dışı davranışları:

1. Hile, taklit, tağşiş, fahiş fiyat, promosyon (tanıtım), dağıtım, gramaj ve paketlenme aldatmacaları,
2. Reklamla yanlış bilgi vermek ve rakipleri kötülemek,
3. Ürünle ilgili bütün bilgileri yazmamak ve kalitesiz ürünü kaliteli gibi göstermek,
4. Ürünü göndermemek, geç göndermek, taahhüt ve garanti şartlarına uymamak,
5. Reklam veya web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürün göndermek,
6. İndirim kampanyası, sezon sonu, tasfiye sebebiyle indirim ve seri sonu indirim aldatmaları,
7. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutup tüketiciyi mekânına çekerek başka pahalı ürünü satma tuzağı,
8. Gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları kullanmak,
9. Fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal), marka taklidi ve planlı / kasıtlı eskitme (taammüden hurdalaştırma).

Ürünlerde; **taklit, hile, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)** ve bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozma hilesi olan **tağşiş** gıda güvenliğini tehdit ederek sağlıklı büyümeyi engeller ve tüketicieye telafisi olmayan zararlar verebilir. Bir kişinin eserinden ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeden kendisine aitmiş gibi kullanma sahtekârlığı ve hırsızlığı olan **intihal** üzerinden iş modeli kurmak da bir emek hırsızlığıdır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma (planlı / kasıtlı eskitme)** uygulamasıyla belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen çipler (yonga) ürünü hurdaya çıkarma zamanı önceden planlama da bir hiledir. İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi giderek artmasına rağmen ürünlerin bazı parçaları bilinçli şekilde kısa ömürlü yapılarak yenisini satın almaya teşvik ediliyor. Bunlar suç olarak kabul edilerek cezası belirlenmelidir. Endüstri, çok kazanma isteğinden vazgeçerek ürünleri daha uzun ömürlü olarak tasarlayıp üretmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmâlin bahanesi, mazereti olamaz; bunlar iş ahlakına olan ihtiyacı gösteriyor.

Bazı tüketici / müşterilerin ahlak dışı davranışları:

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınan ürünün iade ederek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak, elbise veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
5. Ürün üzerine özür yaparak indirimli fiyat istemek,
6. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
7. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi göstermek, satıcıya yalan söyleyerek hile yapmak.

Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat iş ahlakının çözmeye çalıştığı olaylardır. Artan sorunlar ahlaki olmayan iş anlayışını sorgulanır hale getirmiştir.

Ahlak dışı iş anlayışını sorgulama nedenleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin artışı,
3. Yolsuzluk, arsızlık, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı,
4. Tabi çevreye duyulan ilgi artışı ve global sorunlardaki artışlar,
5. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
6. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Doğrulanmamış bilgi, haber ve belgenin yayınlanması ahlaki değildir. "Baş belirsiz, meydan ıssız" olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmi kontrollerinde yapılması şarttır.

13.8. Mesleki Yozaşma ve İş Ahlakının Önemi

Kişi ve kuruluşlar faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketicieye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdam sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimi çoğaltarak refah kaybı, fakirliğin artışı, açlık ve yoksulluk sınırını zorluyor. Bu kesimlerin zenginlikten pay alabilmeleri için adil bir sistem kurulmalıdır.

Sosyal hayatı ilgilendiren meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar vardır. Belirli kişi veya kuruluşların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde tekelcilik, istibdat ve gücü kötüye kullanma hak kayıplarına sebep olmaktadır. Meslek erbabının gücü kötüye kullanan; “başkasının kaybetmesi sayesinde kazanma anlayışı olan “**hedef manyağı**” olma, müşteri bilgisizliğini kötüye kullanma engellenmelidir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı, “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sosyal barışı bozar. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığıyla “dokunan yanar” hale gelişi piyasada ekonomik sabıkalı güvenilmezleri çoğaltıyor. “İki kere iki kaç eder?” sorusuna; “alırken mi, satarken mi?” cevabı bir yozlaşmadır.

Yozlaşma; bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, özünden kopuş, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetme ve bozulma halidir. **Mesleki yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın her şeyin önüne geçmesiyle mesleki ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Gelişmiş toplumların ortak özelliği; ahlaki kuralların çözümlenmesi, ahlakın ideal olma vasfını kaybedip çürümesiyle anlamsız kurallara dönüşmesidir. “Kaynakları kıt ve bunları iyi tanımlamadıkları problemlere heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM’nin tanımı). Böyle toplumların kalkınması ancak ahlakın ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür.

Mesleki yozlaşmanın nedenleri:

1. Aşırı hırs, bencillik, aç gözlülük, maddi ve manevi tatminsizlik,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. İdeolojik, siyasi ve kültürel ayrımcılık.

Popüler kültürün kurguladığı hayatta beliren ahlaki kodlardan uzaklaşma anlayışı toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen sosyal tabaka ortaya çıkmayacak ve çalışma barışı sağlanacaktır.

Üretimde ahlaka aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkı kullanımı, hileli ürünler, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal, planlı eskitme, fahiş fiyat ile tavşan ürün uygulamaları ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Artan sosyal ve ekonomik sorunlar, bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşma, iş hayatıyla ilgili konular iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

İş ahlakının önem kazanma nedenleri:

1. Yeni geliştirilen biyolojik, nükleer ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanların yeni ahlaki sorunlar çıkarması,
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet konularında ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması,
8. Çalışanların ahlaki birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

İş hayatının ihtiyacı olan ahlaki kodları kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, kişiye analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, tahlil (analiz) yaparak fikir yürütme yeteneği kazandırılmalıdır. Analitik mantıkla sorgulayıp öğrenme, doğru ve ahlaki kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsanın, fikir üretme ve düşünce açılımı sağlayacak mantık, felsefe, hukuk, siyasi sistem bilgisi, ideoloji, edebiyat ve iletişimde bilgilenmelidir.

İnsana bir şey vererek davranışını değiştirmek öğretim ve eğitimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve “babamdan ileri, oğlumdan geriylim” fikri esastır. Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar, böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Bunların birlikte okutulduğu modelde; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, öz güven, ahlak, tevazu, saygı aşıl原因 ve her alanda ihtiyaç olan insan yetişebilir. Eğitimi, eleştirel bilgi, medeniyet ve inanç meselesi olarak görmeli, eleştiriye açık sistemler kendini geliştirebilir.

Ahlaki değerlerle donatılmış bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bilgi, toplum ile buluşturulup yaygınlaştırılmalı, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır kılınmalı ve belirli otoritelerin kontrolünden kurtararak hürriyetine kavuşturulmalıdır. Ahlakтан uzak, sorumluluk almayan bilim; klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilir. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir.

İş ve sosyal hayatın siber ortama yönelimiyle bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalar artmaktadır. Kişi ve kurumlar veri tabanlarındaki bilgi güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler gerekiyor. Ahlakтан mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi ile kişi ve kurumların kozmik bilgilerini ele geçirenler haksız çıkar sağlayabiliyor. Siber saldırılar, her tür dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlakтан mahrum anlayışla doğru işler yapılamaz. Ahlakı değerlere sahip olmayan meslek elemanı faaliyetinde acımasız olabiliyor.

Bilgi medeniyetinin gelişimiyle; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı, dijital bilgi ve deliller önem kazandı.

Elektronik dönüşümle artan, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar, güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlere sahip kuşaklara ihtiyaç artmaktadır.

İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için kurumlar ahlaki bir çalışma ortamı ve iş ahlakını oluşturup sağlam bir yapı ile kurumsallaşma (sistemleşme) adımları atılmalıdır. **Kurumsallaşma**; bir kurum, kuruluş veya işletmenin kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürerek geliştirebilmesini sağlayan yapıya kavuşturma işlemidir. Muhataba verilen sözü zamanında yerine getirme, iş ile ilgili doğru bilgi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli,
2. Bir ahlak kurulu oluşturularak ahlaki kaideler belirlenmeli, ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı,
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmalı,
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmeli,
5. Çalışanlar iş ahlakı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı,
6. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri koruyup geliştirmelidir.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişim meslekleri de değiştirmekte ve mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlakı doğmasına sebep olmaktadır. Toplumun güvenliği, meslek ahlakını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerektiriyor. İş hayatında ahlaki davranışların olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. **İş hayatında ahlaki davranışın olumlu sonuçları**; (1) iş ortamında saygınlık, güven kazanmak, (2) iyi bir imaj elde etmek, (3) sorunların çözümünde kolaylık görmek, (4) sosyal sorumlulukların düzenli yerine getirmesini sağlamak, (5) haksız rekabeti engellemektir.

İş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır, fakat çeşitli meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, meslek gruplarının kurduğu demeklerce yazılı hale getirilir. Bir mesleği icrada yapılan hata, o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmeyen kişilerce pek eleştirilmez. Toplum değerlerindeki erozyonun bozduğu iş hayatındaki değişimin zamanında ve doğru algılanarak gerekli düzeltici tedbirler uygulanmaya konulmalıdır.

13.9. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” yönetim ahlakını oluşturur.

Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını vatandaşlar adına yönetmektir. Yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir. Seyis, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırının bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var; o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, demek ve devlet bir yönetim birimi değildir.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan hakları, birilerinin sunduğu bir lütuf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklarıdır. İnsanlar hukuk çerçevesinde meşru dairede kaldıkça, rahatça fikrini açıklayabilir, istemediği bir şeye zorlanamaz. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişimi ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, ikna ile girilir.

. Yönetim: Ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun etkili yoldan hedefine ulaşmasını sağlayacak, insanları, maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve teknikleri sistematik, bilinçli uygulama sürecidir.

. Yönetici: Yönetme yetkisini elinde bulunduran, değişen çevre şartlarında, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ve bunları ihtiyacı karşılamaya yönelik planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol eden ve hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabi kişidir.

. Demokrasi: Halk hâkimiyetine dayalı, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan, siyasi kontrolün halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devlet politikasını belirlemede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir.

. Hürriyet: Her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi irade ve düşüncesine dayanarak karar vermesi, hür düşünebilip fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

. Adalet: Hak ve hukuka uygunluk, doğru hüküm vermek, din, dil, ırk, cinsiyet gözetmeden insanlara eşit davranmaktır.

. Siyaset: Devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel fikir veya anlayışı ifade eder.

. Devlet: Siyasi olarak organize olmuş belirli bir insan topluluğunun, belirli bir toprak parçası üzerinde egemenlik sağlanmasıyla oluşan, hukukî, siyasi bir yapı ve kurum veya tüzel kişiliğe sahip devamlı bir teşkilâttir.

. Oligarşi: Siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şeklidir.

. Mafya: Kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılanmadır.

. Klik: Bir topluluk içinde ayrı bir grup oluşturan ve genelde olumsuz bir tavırla bir araya gelen kimseler topluluğu, hiziptir.

. Burjuvazi: Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfıdır.

. Jakoben: Halka rağmen halk adına devrimcilikte bulunan, seçkin azınlık devrimcisi, tepeden inmece, buyurgan kişidir.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol ordularıyla muhalif düşünceleri susturması yönetimin gelişimini durdurur. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Eşit vatandaşlık esasına dayanan demokraside hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı

için demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilik, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönme fazileti gösteren farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. İnsanlardaki millî duyguları uyandırarak onları harekete geçirir ve hedefine ulaştırır. **Beklenti yönetimi** tecrübesi ile toplumda oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri öngördüğü üzere gelişimini sağlayarak en etkili şekilde yönetir.

Yöneticiler, iş ahlakını oluşturmada isteksiz olabiliyor ve yönetilenlere karşı ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

Yöneticide ahlak dışı davranışlar:

1. Yalan söylemek, hak ve hukuk tanımamak, keyfi uygulama, çifte standart, ayrımcılık, kayırma, sömürü, istismar ve ihmâl,
2. Tahakküm, baskı, istibdat, işkence, tehdit, şantaj, gözdağı, zulüm ve mobbing,
3. Bencilik, kibirlilik, böbürlenme ve tepeden bakıp insanları küçük görmek,
4. Başkalarının fikirlerine değer vermemek, yüksek ego ve bağınazlık ve benmerkezcilik,
5. Yaranma, dalkavukluk, cerbeze, dedikodu, aldatma, rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmektir.

Yönetici, sınırsız yetki sahibi değildir, yetkiyi veren güç tarafından denge, denetim mekanizmasıyla kontrolle sınırlanır. Demokrasilerde yönetici, her eylem ve işlemleriyle ilgili hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde anayasa hükmü; idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

Yönetim işlerinde, kuvvet kanunda olmalıdır. Körü körüne taklit ve itaat, hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlaki ve hukuki açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçlar ancak onun muhatabı olanlar affedebilir. Devletin dini adalet olmalıdır. Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamunun, harcamaları dâhil tüm işlem ve eylemlerini sorgulamak, eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Hiç kimse vazgeçilemez değildir.

Her şeyi kendine bağlayıp kendi fikir, mantık, duygu ve görüşünü esas alıp hüküm vermek, ölçü ve merkez alma eğilimi olan egosantrizm (benmerkezcilik) yöneticiyi başarısız kılar. Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlar. Eleştiriye kapalı, istişare etmeyen, güç ve yetkisini paylaşmayan, ortak akıl yerine üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

Güç ve yetki sahibi yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular:

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve bu kaynaklar kimleri ilgilendirir?
2. Kullan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanım sonucu kimlere hesap verilecek?
3. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
4. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
6. Elde edilen güç kişinin benliğini unutturup, yozlaştırıyor ve başkalaştırıyor mu?

Yönetici; karar aşamasında, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden faydalanarak en uygun kararı vermeye çalışır. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, hayatını ona göre düzenler, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır.

Yöneticinin gelişim alanları:

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak işletme varlığının devamı için gelişimi zamanında görüp çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alır.
2. Dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurur ve sorunları reformlarla hızla çözer.
3. Kararlarından sorumlu, yetkileri sınırlı ve yetkiyi veren güç tarafından bunun sınırlandırılıp kontrol edileceğini bilir.
4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başarıyı ekibe, başarısızlığı ise kendisi alır.
5. Dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.
6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak "beyin" görevini yürüttüğünü bilir.
7. Yöneticiliğin "**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı**" olduğunu, protokol, saygı ve görgü kurallarını bilir.
8. Sorun çözme, karar vermede ortak aklın tek kişiden daha akıllı olduğu fikri olan **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.
9. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kollektif bilinçten** faydalanır.

Yönetimde, güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu engellemek için hürriyet ve güvenlik dengede tutulmalıdır. Toplumu eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırmacı ve ötekileştirmeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Dünyada artan hürriyet talepleri, şeffaflık, katılımcılık isteği ve kendini yönetme becerisi gelişen insanlar artık yönetilmek yerine bulunduğu kurumları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim anlayışı, genel eğilimleri yanında, yerel eğilimleri de dikkate alarak etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştiriyor. Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan ve iki taraflı ilişki olan yönetim, günümüzde yerine çok taraflı, çok araçlı ilişki olan yönetişimi getirmiştir.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayanan, katılımcı, kapsayıcı yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim (governance), yönetenin tek başına karar alıp uygulama anlayışından şeffaf, karşılıklı fikirlerin tartışıldığı, katılımcı karar alma ve uygulama anlayışına doğru gelişiyor. Çünkü fikirlerin çatışması ve akılların birbirine zıt olmasından hakikat ortaya çıkar.

Belli bir ülkede, ortak kanunlara bağlı yaşayan bir topluluğun kurduğu siyasi teşkilât olan devletin sahip olduğu kurumların yönetimi **kamu yönetimi** olarak isimlendirilir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, seçilen

yöneticinin görevi; vatandaşı yönetmek değil, vatandaşın hizmetini görmek üzere kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Dolayısıyla, devlet yöneticileri devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya patron ilişkisine benzemez, vatandaş, yönetilen değil, yöneten konumundadır. Millet, kamu kurumlarını yönetecek olan vekilleri seçer, denetler ve gerektiğinde değiştirir. Devlette devamlılık esastır, yöneticiler, hükümetler değişebilir.

Kurum yönetiminde temel sorunlar:

1. Oligarşi (siyasi gücü elinde tutan küçük grup), mafya, klikler, burjuvazi (kentsoylu) ve jakobenlik (seçkin azınlık),
2. Şeffaflıktan uzaklaşma, kontrol yetersizliği, liyakatsiz atamalar ve tepe yöneticilerdeki liyakat zafiyetleri,
3. Bürokrasideki kargaşa, kolay görevden alma, rüşvet, yolsuzluğun ve irtikâbın yaygınlaşması,
4. Temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkesinin tam uygulanamayışı,
5. İftira veya algı yönetimiyle başarılı yöneticilerin yıpratılmasıdır.

Oryantalist bakış, kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhbanlarının geliştirdiği büyü, şeytani güçle bağlantılı sanat) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembolle mesaj verenlerin kamuya sızmaları büyük tehlikedir. İyi bir yönetim; yönetme hakkını elde eden, liyakatsiz insanın verdiği zararın en az olduğu sistemdir. Devlet, demokratikleşir, denetlenebilir, denge mekanizmaları kurulabilir ve sistem üzerinde milletin kontrolü olursa daha iyi gelişir.

Kamu yönetiminin olumsuzlukları: (1) piyasada tam rekabetin geçerli olmayışı, (2) ekonomik istikrarsızlık, (3) risk ve belirsizlikler, (4) siyasette patronaj ilişkileri, rüşvet ve yolsuzluk, (5) yandaşlık, partizanlık ve rant ilişkileri, (6) siyasi miyopluk, (7) lobicilik, hizmet kayırmacılığı ve merkezîyetçilik, (8) devlet harcamalarında israf, mali yanılma ve kayıt dışılık, (9) seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliği, (10) kararlarda oy çokluğu esası ve bürokrasinin sürekli büyümesidir.

Toplumun her bireyinin üzerinde hak sahibi olduğu araç-gereçler, gelirler, doğal kaynakları ve kamu malları korunmalıdır. Kul hakkı, tüyü bitmemiş yetim hakkı var. Kamu malına ihanet etmenin her sistemde cezası vardır. Hiçbir kötülük yapanın yanına kâr kalmaz, her insan yaptığı için karşılığını görür. Kamu kurumlarının yönetiminde uyulması gerekli ilkeler belirlenmiştir.

Kamu yönetimi ilkeleri:

1. Hesap verebilirlik, saydamlık (şeffaflık), tarafsızlık ve dürüstlük,
2. Eşitlik, hukukilik, liyakat, saygınlık, nezaket, güven ve profesyonellik,
3. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci, hedef ve misyona bağlılık,
4. Hizmet standartlarına uymak, yetkili makamlara bildirim ve çıkar çatışmasından kaçınmak,
5. İfade hürriyeti, eleştiri ve muhalefet hakkı,
6. Ahlakilik, saygınlık, adalet, görev ve yetkilerin kötüye kullanılmamasıdır.

Şeffaflık ve açıklık ilkeleri gereği, ticari sır ve devlet sırrı kavramları yerli yerinde kullanılmalıdır. Herkese hakkını eşitlik prensibiyle adil, kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanıyan, insanın yeteneklerinin gelişmesine fırsat veren, ürettiği hizmet, yaptığı görev karşılığı hak ettiğini almalı, nimet ve külfetin hakkaniyete uygun dağıtımıyla sosyal adaleti sağlamada ahlaki ilkelerin katkısı büyüktür. Devlet, güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırıp adil bir düzen kuralmalıdır. Krizleri aşmada tüm kesimlere güçleri oranında yük yüklemeli, nimet ve külfet dengesi sağlanmalıdır. Kamu sorunlarını çözmek için alınan önlemlerde sabit ve dar gelirli kesimler mağdur edilmemelidir.

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

Devletin kuruluşu, büyümesi tedricidir ve teşkilat yapısı ülkeye göre farklılık gösterse de değişmeyen görevleri vardır.

Devletin işlevleri:

1. Kişinin can, mal güvenliğini, konut dokunulmazlığını, toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak,
2. Adaleti toplum içinde tesis etmek ve kanunların uygulanmasını sağlamak,
3. Sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmek,
4. Haberleşme, seyahat hürriyeti, seçme, seçilme hakkı, din ve vicdan hürriyeti sağlamak,
5. Kişilere sosyal imkânlar, eğitim ve sağlık hizmetleri sağlamak,
6. Ülkeyi dış saldırılara karşı korumaktır.

Devlet, insanların dağınık ve iptidai halden kurtulup, teşkilatlı ve medeni topluma geçmesi için insan, toprak ve egemenlik unsurlarını bir araya getiren, saygınlığını güçlü ve zenginler üzerinde kurduğu egemenlikle sağlayan hukuki bir tüzel kişiliktir.

İdeal devletin temel özellikleri:

1. Sosyal uzlaşma ve sözleşmeye dayalı, kişilerin hak ve hürriyetlerini koruyan bir kurum olmalıdır.
2. Sahip olduğu güç ve yetki tek bir elde toplanmamalı; yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtılmalıdır.
3. Halk egemenliğine ve demokratik katılıma dayalı temsilde adaleti esas alan, güç ve yetki sınır belli bir kurum olmalıdır.
4. Yönetiminde açıklık / şeffaflık ve liyakat sağlanmalı, toplam kalite felsefesini esas almalıdır.
5. Evrensel değerlere sahip din ve siyaseti birbirinden ayıran cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken farkı gözetmemelidir.
6. Koruyan, kollayan, yediren, giydiren ve düzeni sağlayan bir kurum olmalıdır.
7. Gelir ve giderleri prensip olarak birbirine denk, uluslararası ilişkilere önem veren ve adil ticareti esas bir kurum olmalıdır.

İbn-i Haldun (Tunus, 1332 - 1406): İslam bilimlerinin temel dalları, tabii ve sosyal bilimlerde önemli tahliller yapmış. Tarih

Felsefesi ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin temel prensiplerini batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset ve sosyal psikolojide İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesinde Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagojide William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar geliştirdi. Siyasi hâkimiyet kurma, gelişim ve çözülme sürecinde siyasi liderden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi liderin özelliği ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini kuramaz ise başarılı olamaz. Devlet siyasi bir hanedan niteliğindedir. Bir devletin kuruluşu, gelişim ve zirve sonrası çözülmesi bir siyasi hanedanın çıkış, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır 5 aşamadan geçtiğini savunur:

1. Kuruluş Devresi: Her tür karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı, kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

2. Otorite Devresi: İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenleri yönetimden uzaklaştırır, itaatkârları yönetime getirir.

3. Rahatlık Devresi: İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhrat ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler yapar, tüm grupları egemenliğine aldığı dönem. Güçlü ordu, iyi çalışan bürokrasi ve düzenli toplanan vergiler vardır.

4. Taklit Devresi: Siyasi iktidar, atalarının bıraktığını yeterli görmeye başlar. En doğru yolun kendisine miras bırakılan yolu takip etmek olduğuna inanır. Taklitçilik ve gelenekçilik, yenileşmenin önünü kapatır.

5. İsrâf Devresi: Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası isteğine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler atar, böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar, orduyu, memuru besleyemez, giderleri karşılayamaz ve yıkılır.

İbn-i Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç nedenlerin öncelik taşıdığı, ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını ve yıkılışında; lider, ekonomi ve ahlak olarak 3 temel sebep bulunduğunu belirtir.

Devletin yıkılış nedenleri:

1. Lider sebebi; devletin kurulma safhasında grubuyla ahlaki bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmaz, kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer, ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

2. Ekonomik sebep; asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı artar. Devletin tek para kaynağı olan vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbn-i Haldun'a göre ekonominin kendine has kanunları var ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder. Ekonomik gelişimin bir üst sınırı vardır; ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini seçer. Rahatlığa alışanlar kemer sıkmayacakları için bu yol sonuç vermez. İkinci yolda gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşılırsa girişim arzusu zayıflar. Vergi ile gelir toplayamayan devlet, ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında alıp tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki zenginlerden başlayarak herkesin servetine el koyar. Bu da halkın yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifaka, ekonomik hayatın duma ve devletin çöküşüne yol açar.

3. Ahlaki sebep; ahlak ilkesinin medeniyetin gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışılır. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlaki yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. **Berkeley;** Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek için yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışı ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlaki yeniden saygınlığa kavuşturulmalı der. **J. J. Rousseau;** medeniyetin gelişimi ahlaki bozduğunu söyler. **Spengler;** Batının çöküşüne sebep ahlaki yozlaşmayı gösterir. Saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlesellik; gerçek değerler yerine, para, devlet ve toplum yerine, milletlerarası toplum değerleri hâkim olur. İnsanlar; kanaatkâr, dayanıklı, kendine güvenen, cesur, yardım sever, namuslu, dindar olmak yerine, haris, mağrur, korkak, tembel, bencil, müsrif, rahatına düşkün, dine lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yoldan tatmin edemeyenler, gayri meşru yolları zorlar ve ahlaki değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik hukuk sistemi inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim yapılar türer. Çözülme sürecinde; devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşir, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar.

Bir ülkede kaynaklar, tüm milletin değeridir, kamu kaynak kullanımını ve faaliyetlerinde halkı doğru bilgilendirmelidir. Vatan, dürüst insanlar tarafından inşa edilir ve hainler tarafından çökertilir.

13.10. Global İş Ahlakı

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynakların belirli kesimlerce inhisar altına alınarak, diğer insanların mahrum bırakılması çözümü gereken, kabul edilemez global ahlaki bir sorundur.

Ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı ve sürekli şekilde sınıra ötesine akışı olan **globalleşme;** ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşme, dayanışma ve karşılıklı faydalanmanın artışı, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasıdır. Globalleşmeye ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, ekonomik gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

İnsanlar, israf tuzağına düşer maddi ve manevi imkânlarını yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. Dünyada israf sıradanlaşıp normalleşmesi ve popüleritenin tüketme kültürü insanlığı tüketmektedir. Bir şeyi gereksiz, ihtiyaçtan fazla

harcama, savurganlık olan ve kişiyi zillete düşürüp izzet ve itibarını mahveden **israf**, ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanın çoğunluğu zor şartlarda yaşarken hiç kimse parasını istediği gibi sorumsuzca saçıp savuramaz. İnsanın serveti olan kaynakların belirli ellerde tutulması ve herkesin faydalanabileceği şeyden bazılarını mahrum etmek toplumsal kargaşayı başlatır.

Genel felaketler, toplumun genel ihmallerinden ileri gelir. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar”. Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşmalıdır. Kaynaklar, tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. **Tasarruf**; insan hayatının devamı için canlıların kullandığı maddeleri kullanım ve tüketimde dikkatli davranıp idareli, yeteri kadar kullanıp iktisat etmektir.

Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik, siyasi baskılar ve emek sömürüsü,
2. Global eşitsizlik, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, dış ticarete bağımlılıklar ve döviz baskısı,
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması,
4. Bilim, teknoloji, sanat, askeri ve yönetim alanlarında kurulan tekelleşmeler,
5. İnsanları, toplulukları, devletleri din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarıyla birbiri ile çatıştırmak,
6. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketiciliğin yaygınlaşması,
7. Akıllı şehir, neom şehir ve dünya nüfusunu azaltmaya yönelik geliştirilen avatar projelerinin insanlığı tehdit potansiyeli,
8. Yeni dünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi,
9. Kimyasal, nükleer, biyolojik savaş tehditleri ile vekâlet savaşları ve yabancı paralı askerlerle (lejyoner) yürütülen savaşlar.

(Neom şehir; Suudi Arabistan'ın Tebuk Bölgesi'nde 2017' de planlanan ve ilk bölümü 2025'a kadar bitirilmesi hedeflenen, yenilenebilir enerji ile desteklenen şehir projesidir. **Avatar projesi:** 2045 Initiative, insan kişiliğini biyolojik olmayan taşıyıcılara aktarmak, ömrü uzatmak ve siber ölümsüzlük çalışmaları yapan, asıl hedefi 2045'e kadar insanların zihnini tamamen robotlara aktarabilmeyi hedefleyen organizasyon Rus bilim insanları ve Rus girişimci Dmitry Itskov önderliğinde kurulmuştur.)

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Etkileme ve tesir gücü yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizlice yürütülen plan, iş) ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global çeteler Covid-19 laboratuvar modifikasyonu ile insanlığı yeniden dizayn için bir operasyon ile tüm sistemi kökten değiştirmek istiyor. Günümüz teknolojisi olan sosyal medyada farklı insan ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır. Bunu iyi yönde kullanan iyi niyetli insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır.

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi ahlaktan mahrum kapitalist sömürü düzenidir. Global ahlaki sorunların çözümü ve dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, anlaşma, kaynaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

Global ahlaki sorunların çözüm yolları:

1. Adalet, demokrasi, eşitlik, sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş,
2. Emanetin emin ellere teslimi, liyakat ve “milletin efendisi, millete hizmet edendir” anlayışını yerleştirmek,
3. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak,
4. Sevgi, saygı, hüriyet, ahlak, fazilet, yardımlaşma, dayanışma, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek,
5. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak,
6. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışıyla temel değerleri yeni nesle aktarmak,
7. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünün tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek,
8. İfrat ve tefritten uzak vasatı, istişareyi esas alarak ve sorunların çözümünde sivil diplomasiye imkân vermek,
9. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler bulmak, tüm insanları kucaklamak.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur. Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. **“Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.”** Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler modern köleleştirme ile yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

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

Topluları atalete uğratan, yozlaştırıp her yönden gelişimini engelleyip sömürüye hazırlayan birçok sebep bulunmaktadır.

Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması,

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

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsü; zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Babalar toplar, oğullar dağıtır, torunlar tekrar toplar. Her iki dünya savaşını kapitalistler başlattı; Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in katli, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin insanı öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi de dâhil. Global kapitalist düzen, coğrafi keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz düzenle birçok global ahlaki sorunu da beraberinde getirdi. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen bu sistem sürekli kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak akli ile arayışını sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Her yeniliği, kapitalizm tuzağı, eseri görmek, göstermek, ona psikolojik üstünlük ve fiziki güç verir. Askeri, operasyonlar artıyor gözüktüğüne rağmen; devletler ve milletler arası savaş, yerini sosyal tabakalar arası "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Toplum hayatını düzenleyen kurallar nelerdir?
2. Ahlak nedir ve ahlakın temel kaynakları nelerdir?
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımlar nelerdir?
4. İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri nelerdir?
5. Ahlak eğitimi nedir ve ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
6. Toplumsal yozlaşma nedir ve toplumsal yozlaşma nedenleri nelerdir?
7. İş ahlakı nedir ve iş ahlakının önem kazanma nedenleri nelerdir?
8. Mesleki yozlaşma nedir ve mesleki yozlaşma nedenleri nelerdir?
9. Kurum yönetimlerinde temel sorunlar nelerdir?
10. Yöneticide ahlak dışı davranışlar nelerdir?
11. Güç ve yetki sahibi yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular nelerdir?
12. Kamu yönetiminde ahlak ilkeleri nelerdir?
13. Global ahlaki sorunlar nelerdir ve bunların çözümü için neler yapılabilir?
14. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
15. Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?

14. SOSYAL SORUMLULUK

İş ahlaki içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ifade eder.

14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, günlük hayatta kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyde sık kullanılan bir kavram olarak kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi zorunluluğudur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri, **sorumluluk** ise kişi ve kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir. Kişi ve kurumların üstlendiği, yapmak zorunda olduğu veya yaptığı bir iş için gerektiğinde hesap verme durumu olan sorumluluklar isteğe bağlı gönüllü ve zorunlu olarak iki şekildedir. **Gönüllü sorumluluk;** kişinin isteğiyle belirlenirken, **zorunlu sorumluluk** ise kişinin mutlaka yerine getirmesi gerekenleri ifade eder.

Kişi ve kurumlar açısından sorumluluk kişisel ve kurumsal sorumluluk olarak iki şekilde düşünülebilir. **Kişisel sorumluluk;** kişinin gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığı veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı durumdur. **Kurumsal sorumluluk** ise kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir.

Sosyal sorumluluk; kişi ve kurumların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevrenin beklentilerine uygun şekilde gönüllü üstlendiği görev ve yükümlülüktür. Bu sorumluluk kişi ve kurumların ekonomi ve ekosistem arasında bir denge sağlamaya dönük gerçekleştirdiği kanun yerine geçen durum değil gönüllük esaslıdır.

Her insan ve kurumun sorumlulukları var; yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Zorunlu taraftarlık, mahalle baskısı, görmezden gelme, suskunluk, kraldan fazla kralcılık, düşmana koz vermeme gibi nedenlerle yanlışlık ve haksızlığa karşısında susan kişi ve kurumlar sosyal sorumluluğunu yerine getirmiyor demektir. Sorumlulukların ne kadar çok olduğu değil ne kadar yerine getirildiğidir.

Nimet külfet dengesi çerçevesinde her kişi ve kurum görev ve sorumluluklarını yerine getirmeli, sorumluluktan kaçanlar, ihmal edenler, yanlış, hata ve kusurda ısrar edenler bunun bedelini ödemelidirler. Çünkü bu ihmal ve savsaklamaların kişi ve topluma bedeli, yükü ağır olmaktadır. Kişi ve kurumların sosyal sorumlulukları sahip oldukları, imkân, bilgi, tecrübe, mevki ve duyumlara göre de değişebilir. Toplum geliştirdiği oto kontrol sistemi ile sorumsuz insan ve kurumlar sürekli izlenir ve uyarılır. Sorumluluk bilinci gelişen insanlar, yapılması gerekeni zamanında yapabilmek için kendiliğinden harekete geçer.

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluğun temel ilkeleri:

1. Hesap verebilirlik ve şeffaflık.
2. Ahlaki davranış.
3. İnsan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygı.
4. Paydaş çıkarlarına saygı.
5. Uluslararası davranış normlarına saygı.

Sosyal sorumluluğun en önemli amacı toplumsal fayda ve geleceğe umutla bakacak kişilerin yetişmesini sağlamaktır.

Sosyal sorumluluğun faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasını sağlar,
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırır,
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamayı sağlar,
4. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlar,
5. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesini sağlar,
6. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlar.

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma nedenleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir. Ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları sonucu oluşacak tüketimle sağlanacak fayda, toplumun refah düzeyini de artıracaktır. Kişi ve kurumların bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk anlayışı, kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişimde bir etkiye sahip olmasına yardımcı olur. Bu sorumluluk, kişi, toplum refahı ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, maddi bir gelir veya kâr elde edip bu geliri üyelere, mütevellilere, çalışanlara veya herhangi bir özel şahsa dağıtmaz. Sağlık, eğitim, kültür, sosyal refahı ve temel hakları geliştirmek gibi kamuya ait amaçları olan ve sivil toplum kuruluşları; vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, kulüp, birlik, platform gibi isim alır. **Sivil toplum kuruluşu;** kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu, resmî kurumlar dışı bağımsız hareket eden, hukuki, siyasi, ekonomik, sosyal, çevre ve kültür alanında faaliyet yürüten kanuni kuruluşlardır. Bunlar üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alır, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini; üye aidatları, yardımlar, bağış ve kamudan yapılan mali transferlerden sağlar. Tarih içinde de sivil toplum kuruluşlarını ifade için Türkiye'de vakıf, dernek, oda, sendika, cemaat, cemiyet, birlik, tarikat, ahilik ve lonca isimleri kullanılmıştır.

Toplum sorunlarına çözüm üretilmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi, fakirliğin ortadan kaldırılması, sosyal adaletin

sağlanmasında öncelikli olarak yerine getirilmesi gereken temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk alanları:

1. Eğitim ve sağlık alanındaki sorumluluklar,
2. Siyasi ve sosyal alandaki sorumluluklar,
3. Yoksulluğu ortadan kaldırma ve sosyal adaleti sağlamadaki sorumluluklar,
4. Kültür ve çevreye karşı sorumluluklar,

Eğitim ve öğretimin etkinliği için kişi ve kurumların üzerine düşen görevler vardır. En zeki öğrencilerin tıp ve mühendisliği tercihi, ikinci derece mezunların iş yönetimi ve iktisat okuyarak birinci derece mezunlara yönetici olması, üçüncü derece mezunların siyasete yönelip ülkenin siyasetçileri olarak birinci ve ikinci derece mezunlara hükmediyor olması, eğitimde başarısızların ise ordu ve emniyete katılarak elde ettikleri silah gücüyle öncekilere hükmetmesi toplumsal bir hatadır.

Eğitimin kalitesini düşürmek bir toplumun çöküşünü hazırlar; eğitimin çöküşü milletin çöküşüdür. **Bir toplumun çöküş göstergeleri;** (1) dayanışmanın yok olması, (2) üretimin zayıflaması, (3) tüketim çılgınlığı, (4) vergilerin artması, (5) liyakatin dikkate alınmaması, (6) adaletsizliğin yaygınlaşması, (7) umutların kırılması, (8) göçün hızlanması, (9) kibir, gurur, gösteriş, riyakârlık ve dalkavukluğun artışı ve (10) her şeyi normalmiş gibi görmezden gelen ve kabullenen bir topluluğun olmasıdır.

İnsanlığın ortak değer ve kaynağı olan gelirlerden bazıları güç ve kuvvetiyle daha çok pay alıyor. Yoksulluğun nedenlerini ortadan kaldırmak, sınıflarlar arası çatışmaya sebep sömürü aracı olan faizin kaldırılıp zekâtın işler hale getirilmesi ve kaynakların adil paylaşımı ile mümkündür. Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak serveti anlayışıyla bunların geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınan değerler olarak görülmelidir. Yoksulluğu azaltmada; devlet bütçesinde gelir gider dengesinin sağlanabilmesi için israfın önlenmesi için kurumsal ve toplumsal kontrol mekanizmalarının kurulması gerekir.

İnsan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşimde oldukları, hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortam olan **çevre**; eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler tüm faaliyetlerinde ekolojik dengeyi etkilemektedir. Çevre tahribatının tüm canlılar üzerindeki olumsuz etkileri fark edilince hassasiyet ve çevre koruma bilinci arttı. Gelecek kuşaklara yaşanabilecek bir dünya bırakma sorumluluğu, tabiatla savaşmaya değil, onunla uzlaşmaya dayalı yeni bir anlayışa ihtiyaç doğdu. Hayatın sürdürülebilirliği için çevreyi korumak, kollamak ve iyileştirmek bir ihtiyaçtır. Dünyanın dengesini bozan teknolojik gelişmeler, şuaşuz bir üretim ve dolayısıyla israfa dayalı bir tüketim sistemi çevreyi hızla kirletmektedir. İnsanlar yapıp ettikleri yüzünden karada ve denizde düzen bozuluyor.

Her canlı türü, ekosistemde farklı bir rol oynar, birini diğeriyle değiştirdiğinde veya insanlarla fazla iç içe olduğunda onlardaki hastalıklar, parazitler, virüsler, mikroorganizmalar insanlara geçip hastalığa sebep olabiliyor. Karbon salınımını artırarak daha önce hiç etkileşimde bulunmamış canlıların bir araya getirilmesi dünya ölçeğinde salgınlara sebep olmaktadır. Uzun yıllarda oluşan dünyanın ekolojik dengesi son 100 yılda aşın şekilde bozuldu. Sürdürülebilir bir hayat için karbon salınımını düşürmek ve karbon ayak izinin küçültmesi gerekiyor. **Karbon salınımı;** kömür, doğalgaz, petrol gibi yakıtların rafine edilmesi, taşınması veya kullanımıyla ortaya çıkan karbondioksitin atmosfere yayılmasıdır. Karbon salınımının miktarı ise karbon ayak izi ile ölçülüyor. **Karbon ayak izi;** birim karbondioksit cinsinden ölçülen, üretilen sera gazı miktarı açısından insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın ölçüsüdür. Kyoto Protokolü tarafından belirlenmiş üretim, hizmet, işleme gibi faaliyetler sonucu oluşan sera gazlarının etkilerinin karbondioksit (CO2) cinsinden eşdeğerlerinin hesaplanması çalışmasıdır.

Hastalıkların ortaya çıkması ve bunun yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden çok daha yüksektir. Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kâr olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. **Besin zincirinin tepesindeki insan;** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir tasarruf, kendi türünün devamı, sürdürülebilir bir ekonomi ve çevreye katkı sağlar.

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle insanların hayatları kolaylaşırken diğer taraftan da ölümler kitlesel halde artıyor. Ahlaki bir anlayışı olmayan bilimin neye hizmet ettiği ve sermayenin güdümünde insanlığı nereye doğru ittiği konusunda global ölçekte bir sorgulamaya ihtiyaç vardır. Çünkü insan her şeye muktedir değildir, bir virüs teknolojik kudrete güvenen tüm insanlığı esir alabiliyor. Tüm ekosistem, birlikte güvenle yaşamının daha iyi bir yolunu bulmak zorundadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı (EU Green Deal); AB'nin 2050'ye kadar net sera gazı emisyonlarının sıfırlandığı, ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrıştırıldığı ve kimsenin ve hiçbir bölgenin geride bırakılmaması temel hedeflerini içeren stratejisiyle, emisyonları azaltırken iş imkânları oluşturacak ve hayat kalitesini artıracak, iklim ve çevreyle ilgili zorluklarla mücadelede önceki taahhütlerini daha geniş ve daha etkili şekilde yeniden düzenlemeyi amaçlayan bir yol haritasıdır.

Çevre kirliliğinin önemli bir sebep oluşturduğu iklim değişikliğiyle mücadele için yerel ve global ölçekte yatırımların artırılması, sera gazı emisyonlarının azaltılması, çocuklara iklim değişikliğinin etkilerine hazır olmaları ve uyum sağlamaları için eğitimle ve farkındalık sağlanmalı, iklim kriziyle ilgili toplantı ve konferanslara gençler dâhil edilmelidir.

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Eşit vatandaşlık esasına dayanan demokraside hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı için demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Marcus Tullius Cicero M.Ö (D.106) Roma'lı devlet adamı, bilgin ve yazar; toplum yapısıyla ilgili teorisinde tespitleri var.

Cicero teorisi; (1) fakir çalışır, (2) zengin sömürür, (3) askerler her ikisini de korur, (4) mükellef üçü için vergi öder, (5)

serseri dördü adına istirahat eder, (6) ayyaş beşi için içer, (7) bankacı ilk altıyı dolandırır, (8) avukat ilk yediyi kandırarak savunur, (9) hekim sekizini de öldürür, (10) mezarcı dokuzunu da gömer ve (11) politikacı 10'lar sayesinde yaşar.

Cicero; “lider erdemli ve adil olması yanında bilge ve dürüst de olmalı, adalet devletin en önemli unsurudur” der.

Toplumun ortak varlıkları olan kamu malını çalmak, zimmetine geçirmek, kullanımında özen göstermemek, ihanet etmek, israf etmek tüm din, inanç ve ahlak sistemlerinde sosyal sorumluluğa aykırı kötü davranışlar olarak görülür. “Kimi bir işte görevlendirip (yaptığı iş karşılığı) bir ücret verdiğimizde, onun bu ücret dışında alacağı her şey (kamuya) hainliktir.” (Hz. Muhammed, Ebû Dâvûd, İmâre, 9-10). “Sizden kimi bir işte görevlendirirsek ve o da bizden iğne (miktar) veya daha büyük bir şeyi gizlerse bu bir ihanet olur ve kıyamet günü onu (kendi elleriyle) getirir.” (Hz. Muhammed, Müslim, İmâre, 30). “Eğer Müslümanların yaşadığı bir şehirde fakir görürseniz bilin ki o şehrin yöneticileri halkın malını çalıyorlar.” Hz. Ali.

14.3. Sosyal Sorumluluk Türleri

Sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların bir amaç etrafında toplanarak, sürdürülebilir bir hayata yönelmelerini ifade eder.

Sosyal sorumluluk; (1) kişisel sorumluluk, (2) kurumsal sorumluluk, (3) ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak ayrılır.

14.3.1 Kişisel Sorumluluk

Karakterin en önemli unsurlarından olan sorumluluk, tembelliğe düşmeden, mani ve engellere karşı metanetle durma ve ümitsizliğe kapılmamayı gerektirir.

Kişisel sorumluluk; kişinin gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığında veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı, sorumlu olacağı toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Kişi önce kendisi sonra da toplumu için yükümlü olduğu sorumlulukları, üzerine düşen görevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorundadır. Kişi kendi durumu ve toplum yapısına bağlı olarak gönüllü ve zorunlu olarak aldığı sorumluluklar vardır. İnsan bulunduğu yeri yaşanabilir hale getirmek için üzerine düşen görevi yerine getirmeli; görev ve sorumluluk ihmalleri ve savsaklamanın bedelini ödemelidir.

Beyin gelişimiyle kişide akıl yürütme ve karar verme becerisi, aldığı kararların sonucuna katlanma, sorumluluk alma duygusu ve becerisi gelişir. İletişim imkânlarının gelişimiyle artan bilgi, insanlara birçok sorumluluğu da yüklemektedir. Globalleşmenin artışıyla birlikte, dünyada yaşananlar konusunda insani ve vicdani bazı sorumluluklar ortaya çıkmaktadır.

Sorumluluk duygusu küçük yaşta çevreden gelen etkiyle insanın içinde yer eder ve verilen eğitimle geliştirilir. Sorumlu insan, yapılması gereken işi zamanında yapabilmek için inisiyatif alıp harekete geçebilen, sorumsuz insan ise sürekli başkaları tarafından güdülen insandır. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duymalara göre de sorumluluklar artabiliyor. Sorumluluğu yerine getirmeme, yanlış, hata ve kusurda ısrar öncelikle kişinin kendisine ve sonra çevresine zarar verir.

Kişi, sorumluluktan kaçamaz, kendi yanlışını kapatmak için karşı tarafın yanlış yapmasını beklemesi onu düzeltmez. Sorumluluktan kaçıp, kabahat ve suçu bahanelere bağlamak, sığınmak doğru değildir. Kişinin sorumluluk bilinci ve dürüstlüğü dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı sorumluluk bilinci teşvik edilmelidir. **Kelebek etkisi;** bir sistemin başlangıç verilerindeki küçük değişikliklerin büyük ve öngörülemeyen sonuçlar doğurabilmesidir.

Kişinin çevreye karşı sorumluluğunda; gördüğü bir yanlış, önce eliyle düzeltmeli, buna gücü yetmiyorsa, sözüyle düzeltmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlış onaylamamalıdır. Dünyada tek sorumluluk duygusu taşıyan, akıl ve iradeye sahip olan insan kendine özgü inancı, değer yargıları ve yaşama tarzıyla bir şahsiyettir. Kişi nimet ve külfet dengesini kurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Kişinin, sorumluluk üstlenebilmesi için akıl, hür irade ve yetki sahibi olması gerekir.

Kişisel sorumluluğun şartları:

1. **Akıllı olmak:** Her insanda bulunan ve vücuttaki yeri, işleyişi keşfedilemeyen, idrak, düşünce, anlama tedbir alma özelliği.
2. **Hür iradeye sahip olmak:** Kişinin fiil, arzu, niyet ve amaçlarını belirleyip kontrol ederek serbest karar verme özelliğidir.
3. **Yetki sahibi olmak:** Kişinin, ehil, yetkili olduğu konumda rolü ve statüsü gereği verilen yazılı veya sözlü bir güçtür.

Kişi, toplumsal sorumluluğu gereği toplum içinde karşılaştığı bir sorunu ilgili yerlere bildirmesi gerekir. Yanlışlara karşı toplumsal tepkisizlik yüzünden kötü niyetli insanlar her yerde arsızlıklarını sergiliyor, sokaklar bunların kontrolüne giriyor. Namuslu insanlar, namussuz insanlar (ahlak kurallarına uygun davranmayıp kuralları çiğneyen) kadar cesaretli olmazlarsa serbest piyasa bahanesiyle gemiyi azya (azgınlaşıp söz dinlemeyen) alan kapitalistler hayatı yaşanmaz hale getiriyor.

Nemelazımcılık artar, kişisel ve toplumsal hassasiyet zayıflar, haksızlık ve zulümlere tepki verilmez ve “bana değmeyen yılan bin yıl yaşasın” anlayışı yayılırsa sokaklar çetelerin, aymaz arsızların cirit atıp at oynattığı meydana döner. Bu durum; güçsüz, zayıf, garip ve gurebaya büyük bir zulüm olur. Kanun hâkimiyeti sağlanamaz, toplumun oto kontrol sistemi devre dışı kalır ve “baş belirsiz, meydan ıssız” görülürse, leş kargaları meydana iner, toplumsal bir kargaşaya sebep olur.

Sorumluluğun, her şeyden önce ahlaki açıdan kişinin vicdanına yönelik bir boyutu vardır. **Vicdan**, kişinin genel ahlak ve adalet ilkeleri çerçevesinde kendi veya başkalarının davranışlarını “doğru” veya “yanlış” şeklinde değerlendirme ve dışarıdan bir kontrol olmadan ahlaki davranma gücüdür. Vicdan, insanın iç âleminde bir yaptırım gücünü temsil eder. **Maşeri vicdan** ise toplumun bütün kesimlerinin benimsediği ortak değerler, manevi hislerdir.

Olaylara seyirci kalma psikolojisi, kişinin üzerine düşen bir işi, görevi; benden başka insanlar da var, onlar yapsın düşüncesi ile yapmaması olan **Genovese sendromu**, toplumun olaylara karşı duyarlılığını ve kişilerin hareketini anlamlandırmayı sağlar.

Sendrom; birbirleriyle ilişkisiz gibi görünen, fakat bir araya geldiklerinde tek bir olgu olarak kendini gösteren bulgular bütünüdür. “Benden başka diğer insanlar da var, bir tek ben değilim” düşüncesiyle üzerine düşen görevi yapmayı seyirci kalmak, duyarsızlık, görmezlikten gelme, tepkisizlik vicdanları yaralayan büyük bir sorundur. Haksızlığa karşı susmak, hakka karşı bir hüürsüzlik olduğu için haksız görülen kişiye gereken tepkiyi göstermek, önemli bir insani vazifedir.

Vicdani sorumluluk gerektiren olaylar karşısında bireysel kalmamalı, toplu, organize ve çevre ile koordineli hareket edilerek olaylara adil ve çözüm odaklı yaklaşmaya çalışan ve çevresiyle iş birliği içerisinde hareket edebilen kişilerle birlikte olmalıdır.

14.3.2 Kurumsal Sorumluluk

Kişi, kurum ve sistemlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etki alanında adaleti sağlamalarıyla mümkün olur. **Kurumların bekası;** çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır. Her küçük topluluğun bile dünyaya hâkim olup idare etme ideali vardır.

İşletmeler, ticari faaliyetlerini sürdürmelerinin yanı sıra buldukları topluma, çalışanlarına, çevrelere, paydaşlarına, tüketicilerine ve devlete karşı birtakım sorumlulukları da üstlenmek zorundadırlar. Büyümeleri ve süreklilik arz etmelerinde bu sorumlulukları yerine getirmeleri büyük önem taşır. Sorumluluklarını yerine getiren kurumlar toplum tarafından kabul görmeyen yanında toplumun refah düzeyinin artmasına da katkı sağlar.

Kurumsal sorumluluk; kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir. Kurumun üzerine düşen görevleri yerine getirmesi, kuruma ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesi, yapmak zorunda bulunduğu veya yaptığı bir iş için gerektiğinde hesap verme durumudur.

İşletme, toplumun sosyal, ekonomik, politik gelişime cevap verme, sosyal sorunların çözümüne yardımcı olma sorumluluğu taşır. Sorumluluk alanlarını; çalışanlar, müşteriler, tabi çevre, hissedarlar, tedarikçiler, rakipler, kanunlar ve toplumdur.

Kurumsal sorumluluk alanları:

1. Çalışanlara karşı sorumlulukları: Kurum, çalışanlara huzurlu bir iş ortamı sunmakla sorumludur. Çalışanların iş yerinde görevlerini yerine getirmeleri için gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerini almak zorundadır. Sosyal Sorumluluk 8000 standardının iş yerinde uygulanması, çalışanların iş başında dikey ve yatay düzeyde çok yönlü ilişkiler kurulabilecekleri kabul edilmelidir. **Çalışanlara karşı sorumluluklar;** (1) iş güvenliği sağlamak, (2) çalışanların sağlığı için tedbirler almak, (3) liyakat kuralını uygulamak, (4) çalışanın özel hayatına saygılı olmak ve (5) çalışanın iş hayatından tatmini için kariyer planlaması yapmaktır.

2. Müşterilere karşı sorumluluklar: Kurumların, müşterilere daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma sorumluluğu vardır. Kurum, müşterilere karşı ISO’ nun belirlediği standartları yerine getirmelidir. Tüketici sağlığını korumak için kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunludur. **Müşterilere karşı sorumluluklar;** (1) müşterilerin şartsız tatmini, (2) ürün güvenliği, kalite ve sağlığa uygunluk (3) garanti süre ve şartlarına uymak, (4) reklamlarla yanıltıcı bilgi vermemek, (5) çocuklara yönelik yanıltıcı reklam yapmamak ve (6) yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamaktır.

3. Doğal çevreye karşı sorumluluklar: Çevre; insan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşimde oldukları, hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. Kurumlar, doğal çevreye karşı sorumluluklarını çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirirler. TS EN ISO 14001 2005 Çevre Yönetim Sistemi: İşletmenin çevreye karşı yerine getirmesi için yaptığı faaliyetleri planlama, uygulama ve gözden geçirmeyi ifade eder. **Doğal çevreye karşı sorumluluklar;** (1) canlılara ve doğaya zarar vermemek, (2) çevreyi kirliletmemek, (3) doğal kaynaklara zarar vermemek ve (4) çevreye saygılı davranmaktır.

4. Hissedarlara karşı sorumluluklar: İşveren veya işletme ortakları koydukları sermayenin getirisi olarak kâr elde etmek isterler. Kurum yönetimi, ortaklarını bilgilendirir, hisselerine oranla dönem sonu kârdan pay verir. Yeterli kârı alamayan pay sahipleri paylarını geri çekerek işletmenin kapanmasına sebep olabilirler. Modern işletmecilik ve sosyal devlet anlayışı; bir kişinin elinde bulunan tasarruf ve sermaye, sadece o insanın değil toplumun değeri görmesiyle kişi bunu kendi faydasına olduğu kadar toplum faydasına da kullanmak sorumluluğundadır. Kişi bunu toplumun genel çıkarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Böylece işletme yönetimi sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir.

5. Tedarikçilere karşı sorumluluklar: Kuruluşlar üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmek gerekir. **Tedarik zinciri;** mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsündeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır.

6. Rakiplere karşı sorumluluklar: Aynı piyasada faaliyet gösteren, aynı ürünü üretilip satan kuruluşlar kendi aralarında haksız rekabet yapmamak, gizli bilgileri sızdırmamak, rakipleri karalamamak, işlerinde saygılı ve dürüst olarak aynı alanda aynı müşteriye hizmet etme bilinci içerisinde hareket etme sorumlulukları bulunmaktadır.

7. Kanuni sorumluluklar: Kuruluşlar, devletin koyduğu kurallara uymalı ve vergisini ödemelidir. Kuruluşlar, devletin güvenliğinde sağlanmış kamu düzeni ve hazırlanmış çalışma ortamında yaptıkları ticari faaliyet gelirden devlete vergi ödemekle sorumludur. **Kuruluşların kanuni sorumlulukları;** (1) çevreyi kirliletmemeli (2) ahlak dışı davranış sergilememeli, (3) insan sağlığına aykırı bir işlem yapmamalı, (4) işçi sağlığı ve güvenliğini sağlamalı ve (5) kazançlarından devlete vergi ödemelidirler.

8. Topluma karşı sorumluluklar: Bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla; sosyal, ekonomik, kültürel ve doğal çevreye hassas, ahlaki sorumluluk, gönüllü katılım ve toplumun ihtiyacı olan alanlara yatırım yapma sorumluluğudur. Her kurum yaptıklarından ve yapmaları gerektiği halde yapmadıklarından sorumludur. **Topluma karşı sorumluluklar;** (1)

kaynakları etkin kullanmak, (2) aile hayatına saygı, (3) cinsiyet ayrımcılığı yapmamak, (4) toplum sorunlarına duyarlılık ve çözümüne katkı sunmak, (5) kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemektir.

14.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun çalışma stratejisi izleyen insanların memnuniyetine yönelik bir kavramdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumun bir kurum vatandaşı olarak gönüllü istekleriyle işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültür ve çevreye hassas, ahlaki sorumlulukla, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Kanuni zorunluluk ve kanunlara uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. İşletmelerin faaliyetlerinde, üretim aşamasından tüketime kadar olan tüm safhalarda toplumun sağlık ve güvenliğine duyarlı olması, sürdürülebilir bir üretimi sağlama ve toplum kalkınmasını destekleyen hedef, politika, ilke ve eylemler benimsemesidir.

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma isteği ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının, tüketici organizasyonlarının güçlenmesi, ülkenin sahip olunan kaynaklarını verimli kullanmak ve sürdürülebilirlik için alınan tedbirler kurumsal sosyal sorumluluk bilincini artırmıştır.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine kurulur. Bu sorumluluğu yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sahip olunan kaynakları akılcıca kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır. **Kurumsal vatandaşlık;** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Yöneticiler, karar sürecinde ahlaki değerlere bağlı, sosyal refahı sağlama sorumlulukları çerçevesinde işlerini yaparken, personele, tüketiciye, çevreye, topluma, iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler saygınlık (prestij, itibar ün) kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul, üniversite, vakıf ve demek gibi gönüllü kuruluş, erozyonu önleme, sosyal sorunlara çareler bulma faaliyetleri yürütürler. Müşteriye, çevreye, personele, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmak için yapılan harcamalar da **itibar (prestij, ün) kapitali** olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:

1. İtibar ve risk yönetimini sağlar.
2. Çalışanların tatminini sağlar.
3. Yenilik ve öğrenmeyi sağlar.
4. Sermayeye rahat ulaşımı sağlar.
5. Mali performans artışı getirir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de zararları vardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları:

1. Organizasyon kârını düşürür.
2. Organizasyon maliyetlerini artırır.
3. Organizasyon amacından uzaklaştırır.

Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman, işletmelerin sosyal sorumluluk taşıdıkları fikrini reddeder ve tek sorumluluğunun işletme kârını en üst düzeye çıkarmak olduğu görüşünü savunur.

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesi, demokrasinin gelişmesi ve toplumun müşterek değerlerini gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkı sunar. Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojiye, çevreye saygılı, müşteri tercihine göre kaliteli ürünler sunma, personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı, ortakların haklarını korumak, işletmeyi kârlı yönetmek, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi vermek, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini desteklemek sosyal sorumluluk faaliyetidir. Sivil toplum kuruluşları ile iş birliğiyle gönüllülük projelerine destek (sponsor) bir sosyal sorumluluktur.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi yedi temel sosyal sorumluluk maddesi tanımlar; (1) kurumsal yönetim, (2) insan hakları, (3) personel uygulamaları, (4) çevre, (5) adil işletme uygulamaları, (6) tüketici sorunları ve (7) topluluk katılımı ve gelişimi konularıdır. Bu uygulamalarla çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

Ekonomi bilimi, işletmeleri; mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketimde kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülkenin ekonomik yapısına bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk alanları:

1. Ahlaki sorumluluk: Ahlaki sorumluluklar kanunlarda yer almasa da toplumun işletmelerden beklediği adil ve doğru

davranışlardır. **Ahlaki sorumluluğun unsurları;** (1) sosyal değerler ve ahlak normlarına uymak, (2) dürüst, ahlaki davranış ve aynı zamanda kanun ve düzenlemelere uyumak ve (3) toplumda yeni ve gelişen normları fark ederek bunlara saygı göstermektir.

2. Hayırseverlik sorumluluğu: İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkesine, topluma tüm dünyaya; muhtaçlara karşılıksız yardım faaliyetleriyle fayda sağlamalıdır. **Hayırseverlik sorumluluğun unsurları;** (1) toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak, (2) sanatın ve zanaat faaliyetlerinin desteklenmesi, (3) eğitim faaliyetlerine destek olmak ve (4) yönetici ve çalışanların gönüllü faaliyetlerde bulunmasını teşvik etmektir.

3. Sürdürülebilirlik sorumluluğu: Sürdürülebilirlik, bugünkü neslin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılanması, ihtiyaçların tatmininde çevreye duyarlı, ileri veya geri dönüştürülebilir, sıfır atıklı ürünler için üretim ve tüketime her safhasında "sürdürülebilirlik" ilkesini benimsemedir. Sorumluluk sahibi, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları basiretli değerlendirerek sürdürülebilirlik anlayışıyla kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen kurumlara ihtiyaç vardır.

4. Ekonomik sorumluluk: İşletmelerin ilk sorumluluğu, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmek ve en uygun şartlarda sunarak onları tatmin etmek için kaynakları uzun vadede sürdürülebilirlik anlayışıyla verimli şekilde kullanıp ürettiklerini kârlı satmasıdır. İlk sorumluluk olan ekonomik sorumluluğu yerine getiremeyen diğerlerini de yerine getiremez.

5. Hukuki sorumluluk: Tüm kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde işletmenin ekonomik faaliyet ve sorumluluklarını yerine getirmesidir. **Hukuki sorumluluk unsurları;** (1) kanunlara uygun davranmak, (2) kanuni ve kumu kurumlarının düzenlemelerine uymak, (3) kanuni gerekleri zamanında yerine getirmek ve (4) mal veya hizmet üretimlerini asgari düzeydeki kanuni gerekleri karşılayacak şekilde üretmektir.

6. Teknolojik sorumluluk: Genel teknolojik gelişim ve özelde bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişim toplumsal yapıyı etkilemesiyle kurumların bu alandaki sorumlulukları da artmaktadır. Geliştirilen ve sahip olunan her teknolojik imkân sosyal sorumluluk gereği toplum faydasına kullanılmalıdır. Dijital dönüşüm, yapay zekâ, artırılan sanal gerçeklik mobil teknolojiyle erişim ve sanal artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti gibi yenilikler kurumları sorumlu davranmaya zorlamaktadır.

14.4. Global Sosyal Sorumluluk

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan kavramdır.

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi, daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum sorunlarını çözmeye yönelik sorumluluklar global sorun çözümüne doğru gitmiştir. Bu sorunların çözümünde devlet, işletme ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu vardır. **Global sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların bütün canlılara, tabiata ve bir bütün olarak dünyaya karşı barış, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat ile diyalog alanlarında politika takibine yönelik gönüllü üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. **Globalleşme;** ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Globalleşme, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerin oluşturduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir. **Globalleşmenin amacı** ise ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Çin'de 2020 başında ortaya çıkan ve hızla yayılan pandemi salgınıyla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlatan etki, eskiden farklı olarak yeni kontrollü normalleşmeyi ve minimalizmi gündeme getirdi. **Minimalizm (sadelik);** lüks ve konfordan uzak dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için yaşanabilir olmasını sağlayacak, "az'ın çok"luğuna ve gücüne işaret ettiği, sadeliği öne çıkaran, fazlalıklardan kurtularak gerçek ihtiyacı olmayan nesne ve objeleri çevresinden uzaklaştıran bir akımdır.

Globalleşme ile birlikte toplumsal sorunların da globalleşmesi bunlar global ölçekte bir otoritenin varlığı ve yaptırım gücüne bağlı zorlamasıyla çözülebilir. Global sorunlara karşı, kişisel veya devletler bazında ilgisizlik ve tepkisizlik bu otoriteleri zorunlu kılmaktadır. Zayıf insan ve ülkelere zulmeden, güçlülere görünce dalkavukluk eden yapılanmalara otoriter ortak bir üst irade gerekir. Global sosyal sorumluluklar da birçok ülkeyi temsil eden Birleşmiş Milletlerin önemli bir sorumluluğu bulunmakta, özellikle terörizm, açlık, fakirlik ve çevre sorunlarını çözmede BM'nin üzerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulayıp ders çıkarması gerekir. Zoraki hâkim olup hükmeden ve insan hayatını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki bağı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşu sosyal adaleti sağlamada temel bir kaidedir.

Her zaman her yerde kötü niyetli insanlar olabilir, bazı kusur, ihmal, hata ve suistimaller de olur. Yumurtasını pişirmek için dünyayı ateşe verecek gözü dönmüş "gemi azıya almış" insanlar da olabilir. Tarih boyu birçok kişi ve grup, millî duyguları ve dinin insanlar üzerindeki etkisinden çıkar sağlamak için dini ve dindarlığı maske yaparak din istismarcılığı yapıldığı gibi bundan sonrada yapılacaktır. Önemli olan kişilerin bilinçlenip sosyal sorumluluk çerçevesinde bu tür şarlatanlara meydan vermemektir.

Globalleşen dünyada, ihmal, hata ve aymazlığın getirdiği global tehlikelerden (risk) tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri, toplumsal istikrarsızlıklar, kutuplaşmalar, terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar,
2. Millî yönetim zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme,
3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı,

4. Çevre sorunları, iklim değişikliği, kuraklığa karşı duyarsızlık, susuzluk ve kıtlık,
5. Enerji fiyatının aşırı yükselmesi, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu gıdalar,
6. Nükleer ve biyolojik savaş ile iç ve dış göçlerin artışı,
7. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi, gıda milliyetçiliği ve pandemi,
8. Yapay zekâda kontrolsüz gelişim ve sosyal medyanın tekelleşmesidir.

Açlık, fakirlik, çevre felaketleri, terör, global ısınma, ozon tabakasında incelme, elektro manyetik tehlike, çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip uygulayan insanlarla mümkündür. Global sorunları çözmeye kişi ve kurumların yerine getirebileceği birtakım sorumlulukları vardır.

Global sosyal sorumluluklar:

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Anlaşmazlıkları barışla çözmek, her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı kurmak ve ödeme güçleri üzerinde borçlanmayı engellemek.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak, kıtlık ve kuraklık için çözümler üretmek.
10. Global siber saldırı, bulaşıcı hastalıklar ve dijital faşizmi önlemek.

Kurumlar; "her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancıyla yaşama, barınma, beslenme, sağlık, eğitimde sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışmaya söz veriyor ve bununla gurur duyuyoruz" gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşuyla yürütür.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi saygın (prestijli) kavramları paravan yaparak kendilerini perdeleyip kişi, toplum ve ülkeleri aldatmaktalar. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının geliştirdiği büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanatı) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışlar global ölçekte sorgulanmalıdır. Emperyalist anlayışın inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, hoyrat, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistem, insanlığa büyük zarar vermektedir. Ahlakattan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Global sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forumu'nda, BM "Binyıl Kalkınma Hedefleri" için şirketleri, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarının **Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 ilkesi**; insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istemektedir.

Sosyal sorumluluk gereği sorgulanması gereken global konular:

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankada paralara nasıl takla atılıyor, paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki fark senyoraaj geliri kime kalıyor?
3. Rezerv (kaynak, herkesçe kabul edilen) para birimi olan ABD Doları emisyonunun ne kadar olduğu denen gizleniyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD'den oluşan beş daimî ve seçilmiş 10 ülke temsili adil mi?
5. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi, seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
6. Yahudilerin seçilmiş ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçip kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler planladıkları BOP (Büyük Ortadoğu Projesi) ile ne yapmak istiyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Emperyalistler paralı askerlerle (lejyoner) ve vekâlet yöntemiyle çıkardıkları örtülü sınıf savaşları nasıl önlenebilir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalizm ülkeleri sömürüleri nasıl önlenebilir?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Ülkelerin bekası için maddi kalkınma yanında şart olan manevi gelişim niçin ihmal ediliyor?
13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önlenebilir?
14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?
17. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
18. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?
19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Dünyanın belirli yerlerinde off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetlerine neden müsaade ediliyor?
21. Endüstriyel ve teknolojik alanlarda casusluk yapan istihbarat servislerinin büyük şirketlere sahip olma nedenleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?

24. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
25. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için sefeli geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
27. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?

Günümüz insanların aşırı saflığı ve dehşetli canileri de affetmesi, bir tek iyiliği, binler fenalığı işleyen ve kul hakkını mahveden adamdanda görse, ona bir nevi taraftar çıkmasıdır. Bu suretle, azın da azı olan zalim, safdil taraftarla çoğunluk teşkil ederek zulmünü devam ettiriyor. Toplumda, nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellâllığı konularında kurumlara düşen önemli sorumluluklar vardır. Kurumsal bazda, özellikle sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve zararlı içerikleri online platformlardan kaldırmakla sorumludurlar.

14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği ekonomik ve sosyal hayat, refah devleti anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Eşitsizlikleri ortadan kaldırmak, kalkınma, istihdam, sosyal güvenlik ve adalet için devletin ekonomiye aktif müdahalesini gerekli gören sosyal devlet anlayışı gelişmektedir.

Sosyal devlet; vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat kalitesini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri gidermek ve sosyal güvenliği sağlamak için tedbir alan yönetim anlayışı ve şeklidir. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumdaki tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız, toplumun bireyi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir. Evrensel temel gelir; halkın parasını ve kamu mülkiyetini vatandaşa dağıtmaktır.

Uluslararası Çalışma Organizasyonu (ILO), Özgür Yürü Vakfı (WFF) ve Uluslararası Göç Organizasyonu (IOM) ile ortak hazırladığı Global Kölelik Endeksi 2018 raporu; dünyada 40 milyondan fazla "modern köle" bulunuyor. Bunların %71'ini kadınlar ve kız çocukları, %29'unu ise erkekler oluşturuyor. Modern kölelerin 15,4 milyonunu zorla evlendirilenler, 24,9 milyonunu ise zorla çalıştırılanlar oluşturuyor. Köleleştirdiği insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı ekonomik sebeple yapan emperyalistler, artan maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiş; bu kölelerin efendilerini seçme hakkıdır.

Bir popülasyonu oluşturan grup veya ülkeler arası ekonomik refah seviyesindeki farklılıkları gösteren **ekonomik eşitsizlik, gelir eşitsizliği** veya **servet eşitsizliğini** yerel ve global ölçekte düzeltme sorumlulukları gerektiriyor. Dünyadaki zenginlerin yaptığı israf, fakirlerin ihtiyacını karşılayacak büyüklüktedir. Kanun dışı yollarla elde edilen kara para aklama ve kayıt dışı ekonomi yerel ve global ölçekte büyük haksızlık ve adaletsizliklere neden olarak eşitsizliği artırmaktadır. **Kara para aklama;** suçtan elde edilen değerlerin kaynağını gizlemek için meşru bir kaynaktan sağlanan gelir gibi gösterilmesi, **kayıt dışı ekonomi** ise devletten gizlenen, kayda girmeyen, kontrol edilemeyen ve GSMH'ya yansımayan ekonomik faaliyetlerdir.

Sahra ve çölde yaşayanlar basit ve saf insanlar olduğundan, medenilerin medeniyet perdesi altında gizleyebildikleri hileleri, desiseleri bilmezler, gizleyemezler, her işleri merdanedir, kalpleri ve lisanları birdir. Bu sebeple sömürgeciler, zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel, nükleer, biyolojik ve kimyasal silah ticaretini artırmak için farklı yerlerde savaşlar çıkarıyorlar. Göç politikaları ile nüfus hareketlerini kullanarak demografik işgal yapıyorlar. İki yüzlü ve kendine demokrat iktidar gücünün zehri ve sarhoşluğu ile hegemonya için ahlaktan uzak, entrikalı, oyun içinde oyunla "yeni dünya düzeni bir krizden doğar" safsatısıyla ekonomik, siyasi ve biyolojik eşitsizliğe yol açıyorlar.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması ve ekonomik krizler,
2. Bilimin kapitalist sistemin hâkimiyetine girmesi ve milliyetsiz, geleneksiz, temelsiz bir toplum oluşturma çalışmaları,
3. Savaşlar, iç karışıklıklar, sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni,
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması ve bankaların aşırı büyümelerine izin verilmesi,
5. "Sen çalış ben yiyeyim" anlayışının yaygınlaşması ve gelir dağılımında adaletin bozulması,
6. Maharet ve liyakatten mahrum bir zümrenin yönetim gücünü elinde tutmasıyla buradan zenginleşmesi,
7. Kapitalizminin adil olmayan dış ticaret uygulamaları ve para üzerinde yapılan ahlaki olmayan uygulamalar,
8. BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği, yetkisizliği, göçler ve iklim krizleri,
9. Popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşmasıdır.

Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak servetidir. Kaynaklar geçmişten miras değil, gelecekte emanet kabul edilmeli ve bunu kullananlar sorumlu davranmalıdır. Bazılarının kaynaklardan daha çok pay alması eşitliği bozar.

İnsan hayatının sosyal gelişmişlik verilerini dışarıda tutan kapitalist büyüme rakamları ekonomik başarının temeli görülen gayrisafi millî hâsıla (GSMH) üzerinden değerlendirilir. Dünyadaki yeni arayışlar toplumun ortak mutluluğunu sağlayan hayat kalitesini sadece maddi verilerle değil, mutluluk ile değerlendirmesi istenmektedir. Eğitim, sağlık, gelir, demokrasi ve adalet göstergelerine dayalı İnsani Gelişmişlik Endeksi (HDI), Sosyal Gelişme Endeksi (SPI), Sefalet Endeksi, Hukukun Üstünlüğü Endeksi, Demokrasi Endeksi ve İslamilik Endeksi gibi yeni endeksler ortaya konmaktadır:

1. İnsani Gelişme Endeksi (HDI): Bir ülkenin ortalama kazanımlarını, sağlık, eğitim ve gelir gibi insani gelişimi üç alanda ölçen karma endekstir. GSMH düzeyi aynı iki ülkenin farklı insani gelişime sahip olabileceğini göstermek için geliştirilmiştir. Gelir; sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler iken gelişmişlik, insanın hayat kalitesi, imkân ve sahip olduğu haklardır.

2. Sosyal Gelişme Endeksi: Sosyal gelişim; toplumun ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan gelişimini ifade eder. SGE, Ülkelerin temel kalkınma mücadelesine ilişkin bilgi sağlarken ülkelerin hangi alanlarda başarılı olduğu ve hangi konularda düşük performans gösterdiğini boyutları ve bileşenleri aracılığıyla gösteren endekstir.

3. İslamilik Endeksi: Devlet yönetim uygulamalarının “İslami kriter (değerlere)” uygun olup olmadığını ölçen ve tüm dünya ülkelerini kapsayan endekstir. Hüseyin Askarî'nin kurduğu İslamilik Vakfı'nın 2015'ten beri yürüttüğü çalışmada; (1) ekonomi, (2) adalet ve yönetim, (3) insan hakları ve siyasi haklar ve (4) uluslararası ilişkiler ana kategorinde puanlama yapıyor.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdamın sağlanamayışı, adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimlerde refah kaybı fakirliği artırarak yoksulluk ve açlık sınırlarını zorlamaktadır. Satın alma gücü paritesindeki düşüşler de düşük gelirli kesimleri artırmakta, bu kesimlerin artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmalarındaki artış sosyal ve ekonomik sorunlar, bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşma ve iş hayatına özel konular global ölçekte ekonomik ve sosyal eşitsizlikleri artırmaktadır.

Yoksulluk sınırı; dört kişilik bir ailenin yeterli hayat standardında yaşayabilmesi için bir aylık gereken asgari gelir miktarıdır. **Açlık sınırı** ise dört kişilik bir ailenin sağlıklı ve dengeli beslenebilmesi için bir ayda yapması gereken asgari harcama tutarıdır.

Özelleştirme; kamu mülkünü hantal, zarar eden, kötü yönetilen yapıdan kurtarıp verimini artırmak için özel sektöre satış ile devrini sağlayan bir araçtır. Kamu iktisadi girişimleri verimsizliğiyle devlet bütçesine yük olmalarını önlemek için özelleştirme görüşü 1980'lerde yaygınlaştı. Bu durum zayıf ülkelerde eşitsizliği artırmış, bunu düzeltmek için borç vermek isteyenlerin istedikleri borçlandırmalar yapılmıştır. Faiz geliri ile zenginliği artanlar fakirlerle aradaki uçurumu büyütüyor, eşitsizliği artırıyor.

Ödeme gücü üzerinde borçlandırılan bir ülkenin, zorba hükümet yerine gelen demokratik hükümet, önceki hükümetin borçlarını **tüksindirici (iğrenç) borç** görüp devletin faydasına değil; ulusal ve uluslar arası kanunlara aykırı, yolsuzlukla kendi veya bir zümre çıkarına yapıldığını öne sürerek geri ödemek istemeyebiliyor. Emperyalistler, kelimelerin gücünü kullanarak demogoji (abartılı sözlerle kişiyi kazanmaya çalışmak) ile işletmeler, sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri, kolonyal politikalarıyla hükmederek sömürüyorlar. Sömürülen toplumlar, yabancı kavramlarla kendi dünyalarını kuramazlar, kendi ahlak ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce işgali ve yerli Astek, Maya, Kızılderili ve İnka medeniyetlerini imhası keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsaneleriyle her alanda üstünlüğünü kabul ettirmek ve dünya jandarmalığı için birçok coğrafyada operasyonlarla ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun önemli bir kısmı gıda yardımı kamesi ile yaşamaktadır. Yayılmacı ideolojisi ile sıcak denizlere inme rüyasını gerçekleştirmek ve bir dünya gücü olarak hâkimiyetini sürdürmek isteyen Rusya sınır ötesi operasyonlar yürütüyor. Çin de yeni bir dünya gücü olma ideolojisi ile çevre operasyonlarını yürütmektedir. Avrupa'nın ise her olaya pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının kame ile yaşayanları örnektir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle Thomas Robert Malthus (1766-1834 İngiliz nüfus bilimci, ekonomi politik teorisyeni); nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik arttığı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

Global güçler, NLP (Nöro Linguistik Programlama) ile hedeflerine ulaşmada “nörolojik program” tartışmalı psikolojik tedavi) tekniklerini kullanıyorlar. Bilimsel çalışmalarla; iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, biyolojik silahlı terörle insan neslini azaltma, vekâlet savaşları, GDO (Genleri Değiştirilen Organizma)'lu ürün ve gen bombası çalışmaları yürütüyorlar. Yanan-dönen, uçuk-kaçık fikirler, değişik komplolar, yalan beyan ve iddialar ile insanlığı zehirliyorlar. Sivil toplum kuruluşları, açık toplum enstitüleri ve gayr-i nizami psikolojik harp yöntemleriyle toplumu istedikleri yöne çevirebiliyorlar. Ahlakten çökertilen, faziletten mahrum siyasete hükmeden kirlî kara paralar ile belirli fonları bankalar üzerinden sömürmek istedikleri yere transfer ediyorlar. “Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz” anlayışı, metafizik; beyin kontrolü, kara büyü, sihir ve topladıkları istihbaratlar ile istedikleri grupları kontrol ediyorlar. Son kullanım tarihi dolmuş klasik ekonomik teorilerle toplumları oyalarken, geliştirdikleri yeni teorilerle de sömürü düzenlerini kökleştirip yeni bir dünya düzeni kurmaya çalışıyorlar.

Neocon ve neoliberalerin ittifakıyla Evanjelistler ile S. Phillips Huntington'un “Medeniyetler Çatışması” fikriyle hızlanan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP)'ni gerçekleştirmeye çalışıyorlar. **Neocon (yeni muhafazakâr);** sözde entelektüel, think-tank analisti, ABD imparator değerlerini dünyaya yaymak için güç kullanan, saldırgan, tehditlere sert karşılık veren bir dış politika taraftarı ekip. **Neoliberaler;** liberal kapitalist, sivil, demokrat görünümlü, otoriter, siyasi ve ticari alanlarda global hâkimiyet kurmaya çalışan bir ekip. Bunlar, gizli bir ifsat (düzen bozan) komitesi olarak dünyanın pek çok yerinde darbeler içinde yer alan, destek veren, doğru bilgileri kamuoyundan gizleyen, bazen hayırsever, bazen otoriter rejimlere karşı demokrat görünümlü, bazen de dünya barışı için çalışan bir diplomat gibi ortaya çıkıyorlar. Kiminin intikam hırsını, kiminin makam mevki hırsını, kiminin açgözlülüğünü, kiminin ahmaklığını, kiminin dinsizliğini, en garibi, kiminin de taassubunu işletip siyasetine alet ediyorlar. İnsanlardaki, kötülükten zevk alan nefsi keşfedip bunu kullanarak “sınırsız özgürlük” sloganı ile aileyi çökertmeye çalışıyorlar. **Evanjelistler** ise Kitab-ı Mukaddes'e bağlı Hristiyanlığı yayan Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kısmı, ABD'yi kuran Puritanlar'ın devamı Protestan mezhebi. Önceleri açıktan hürriyete, sermaye karşı duran ve nihai hedefleri komünizm olan **Marksistler**, klasik devrimlerini işçilerle gerçekleştiremeyeceklerini anlayınca taktik değiştirerek, farklı halk tabakaları ve üniversite öğrencilerinin mücadelelerine sempatik yaklaşip destek vererek hedeflerine ulaşmayı çalışıyorlar.

Uluslararası sistemin başlangıcı sayılan Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arası mücadeleler uluslararası politikanın odak noktası olmuş. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; "bu mücadeleler sonrası sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiş. Soğuk Savaş sonrası çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşler yerine din ve kültür farkı oluşturacak. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomide üstün görünen Batı medeniyeti ile onun bu üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Jacques Attali 1981'de Verbatim isimli kitabında şöyle yazıyor: “Gelecek, nüfusu azaltmak için bir yol aramakla geçecek!.

Elbette, toplama kampları yaparak veya katlederek değil. Onları kendi iyilikleri için olduğuna inandırarak onlardan kurtulacağız. İnsanları hedefleyen bir salgın, yaşlıları öldüren bir virüs, illa ki bir sebep veya bir şey bulacağız, çok da önemli değil, zayıflar ve korkaklar ona boyun eğecek! Aptallar buna inanacak ve tedavi edilmeleri için yalvaracak”.

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiye gidış vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşım, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

Dünyanın geleceğine dönük öngörüler:

1. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği insanlarda gerçeği arama eğilimi ve otoriteleri, rejimleri sorgulaması artıyor.
2. Demokratik hak ve hürriyetler, paylaşım ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyaç artmaktadır.
3. Anlaşmazlık ve çatışmaların barışla çözümü ve medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma, dayanışma öne çıkıyor.
4. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen bol enerji sağlanıyor.
5. Sonsuz kâinata, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesiyle kıtlık ortadan kalkacaktır.
6. Bilinçlenme artışıyla dünya hükümeti kurulunca ordu ve savaşa giden para kalkınmaya yönelimiyle hayat seviyesi artacak.
7. Evrenin enerji kaynağı olan hidrojen kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir. (**Hidrojen**; 1500'lerde keşfedilip 1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen, evrende çok olan, renksiz, kokusuz, zehirsiz element ve enerji kaynağı gaz).
8. Avrupa'nın iki yüzünden birincisi evrensel değerler olan fazilet, adalet ve insanlığa faydalı ilim ve sanatlara hizmet etmekte, ikinci yüzü kapitalizm ve sömürüyü temsil etmekte, birinci yüzünün hâkimiyeti dünya barışına katkı sunacaktır.
9. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişyle, dünya bol enerji, hammadde ve gıda dönemine yol alıyor. (**Foton Kuşağı Teorisi**; güneş sistemi eni 2000, çapı 2000 ışık yıl olan yüksek enerjili foton kuşağına giren güneş sistemi 1962'de birinci enerji seviyesine, 1987'de ikinci ve 2012'de üçüncü ve son yüksek enerji seviyesine giriyor).
10. Manyetik kayma ile kuzey kutupta buzul erimesiyle ortaya çıkan **Arktika Bölgesi** dünyaya yeni imkânlar sunmaktadır.
11. Enerji ve maden transferi sağlayacak olan ve dünyaya benzeyen yedi alternatif yeni dünya arayış çalışmaları artıyor.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş, araştırma ve anlayışa sızarak onları destekler aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder, kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyeti için klasik savaş tekniklerine ilave virtüslerle biyolojik silahlar da üretebilir. Ekonomik ve biyolojik eşitsizliğe maruz bıraktığı kesimi bertaraf eder. Farklı olarak bazı kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler.

Sömürünün artışıyla sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir işçi, gün boyu zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Bu durum bir kin, bir gücenme, kırılma verdi işçi zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyet ve düzeninin yaydığı; “Ben tok olayım da başkası açlığından ölürsün, bana ne ve sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim.” Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyan, ihtilal ve ihtilaflardan meydana gelen felaketlerin ilacı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı kurumlarla olur. Toplum hayatını koruyan düzenin temel şartı, insan tabakaları arası boşluk kalmaması; üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayırarak derecede uzaklaşmalarını gerekir. Tabakalar arası iletişimi sağlayan, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmazsa tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar alt tabakadan yukarı muhabbet yerine ihtilal sedaları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Üst tabakadaki meziyetler, tevazu ve merhamete sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. İslam coğrafyasında tabakalar arası barışın sağlanması ve yakınlığın tesisi, ancak İslam'ın beş temel şartından birisi olan zekât ve zekâtın yavruları olan sadaka ve bağışlar toplum hayatında yüksek bir düstur kabul edilmesiyle olur.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründeki adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi**; hayatı bütün gören, emeğe değer veren, insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatmaya, haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, spekülasyon ve stokçuluğa müsaade etmeyen, adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik sistemdir. Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, insanın beden, ruh sağlığını koruyan, toplumun zenginliğini değil, sosyal göstergeleri, mevcut ve gelecek neslin refahına dikkate alan, "alın teri, el emeği ve kanaat" esaslı bir modeldir.

Uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, 2020 raporunda; 2153 milyar doların, dünya nüfusunun %60'ı olan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu, büyük işletmelerin sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin çok az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı belirtiliyor. Yoksullukla mücadelede eşitsizlikleri yok etmenin ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilmekte, (2010-20) 10 yılda milyarlar sayısının ikiye katlandığı bu eşitsizliğin politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (<https://www.oxfam.org/en/research/time-care>)

14.6. Global Sosyal Medya Sorumlulukları

Zaman ve mekân sınırlaması olmadan mobil tabanlı sosyal ağlar, bloglar, anlık mesajlaşma programları, chat ve bilgi için kurulan internet siteleri gibi iletişim şekli olan sosyal medya internetin yaygın kullanımıyla sürekli gelişmektedir.

Sosyal medya, “sanal hayat, ‘olmaktan’ ziyade ‘görünmek’ üzerine kuruludur” anlayışı akıllı cihazlarla görünmek üzerine bir hayat inşa ediyor. Görünür olma çabasının sebebi ise değersizlik inancı ve sosyal kaygıdır. Bir metni, görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yönelerek hayatı anlık yaşamaya başlıyor. Yeni teknolojilerle bilgi çok hızlı akıyor, her

an anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımları gibi çok bilgi ve görsel sunuyor. Geleneksel medya platformlarından farklı olarak sosyal medyanın kısa metin ve görüntü politikaları, daha kısa sürede çok bilgi alma alışkanlığını artırıyor.

Sosyal medya; kullanıcı kişilerin internet üzerinden ürettikleri içerik, bilgi, diyalogların basit, anlık, çift taraflı ve eş zamanlı paylaşımını, ulaşımını sağlayan çok yönlü yeni bir iletişim ve medya şeklidir. **Medya okuryazarlığı** ise kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme, çözümlenme, yorumlama, iletme, iletileri doğru anlayıp zararlarından kurtulup faydalarını artırmaktır. Bu alanı faydalı kullanmanın yolu medya okuryazarlığını geliştirmektir.

Sosyal medyanın özellikleri; (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) açıklık, (9) kişiselleştirme, (10) zaman ve mekândan bağımsızlık ve (11) yüksek etkililik.

Yeni medya türü olan sosyal medya halkın doğru haber alma kaynağı haline geldi. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), manipülasyon (yönlendirme) ve misenformasyon (doğruyu gizleme) gibi amaçlarla verilen haber, yazı ve görüntü, farklı düşünceleri birbirine çatıştırır ve kitleler arası algı uçurumu ortaya çıkarabilir.

Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. İnternet tabanlı okuma, yazma, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği; hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da artırmaktadır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi izleme ve her tür bilgiye kolay ve hızlı ulaşım imkânı sağlıyor.
2. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması ve kişinin kendini karşı tarafa daha iyi ifade edebilme imkânı veriyor.
3. Hızlı ve kolay alışveriş imkânı sunuyor.
4. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesini sağlıyor.
5. Bir fikri, buluşu hızlı şekilde yayabilme ve toplum faydasına yürütülen projelere destek sağlamaya imkân veriyor.
6. Geniş kitlelere ürün satma imkânı sağlıyor.
7. Teknolojiyi yakından takip imkânı sunuyor.

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Web tabanlı, mobil uygulama ve tarayıcılar üzerinde arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi hizmetten oluşan veya çevrimiçi birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı internet ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. **Bağımlılık;** biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak kullanımla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanma isteğinin önüne geçilemeyeşi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve kullanmadığında gergin davranış sergileyen teknoloji ve sosyal medya bağımlılığıdır. Bunun tedavisi; akıllı telefonu, cihazları ve sosyal medya sitelerini kullanımdan kaçınma ve temizlenmeyi sağlayacak bir süreyi ifade eden **dijital detokst**dan geçer.

Modern hayatın teknoloji ve internete çok fazla bağımlı hale gelişi bu alanın güvenlik açıkları tehlike oluşturmaktadır. Sosyal medya kullanım artışına bağlı olarak bu alanda görülen siber zorbalığı önleme çalışmaları artmaktadır. **Siber zorbalık;** sanal alemde utanç verici kaba davranış, küfürlü konuşma ve başkalarına düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorum, izinsiz fotoğraf paylaşımı, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalarla kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.

Siber zorbalık davranışları:

1. **Dedikodu:** Kamuoyunda spekülasyon oluşturma, çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapmak.
2. **Dışlama:** Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. **Taciz:** Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. **Takip:** Her an izlendiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. **Trollemek:** Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. **Olumsuz yorumlar:** Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. **Saygısızlık:** İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. **Sahte hesap:** Kurban adına sahte hesaplar oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. **Kandırma:** Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. **Manipüle etmek:** Hileli yönlendirme ve etkileme; kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemiyle hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılacağı için zararları da büyüktür. Bunu bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bunu komplo teorisi yaftalamasıyla gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltıyorlar. Yanlış olan komplo teorisi değil bunun teorisyenidir.

Etkileme ve tesiri yüksek olan sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli yürütülen plan) ve ittifaklardan güç alan tahripkar çeteler Covid-19 laboratuvar modifiyeli ürün ile insanlığa operasyon çekip tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar. Alet, gereç gibi sosyal medyada ihtiyaçları karşılamada bir araçtır. İyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr insanlar da vardır. Bu sistemlerin insan faydasına kullanacak kuralların getirilmesidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme, akıl yürütme becerisini zayıflatıyor, bağımlılığı artırıyor ve depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor, mahremiyet duygusunun gelişimini engelliyor ve bencilleştiriyor.

3. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve kötüye kullanımını artırıyor.
4. İş hayatında performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürüyor ve insanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.
5. Otoriter rejimlerin dijital tetikçi kullanımına imkân veriyor.
6. Olumsuz paylaşımlar bıkkınlık, karamsarlık ve merhamet yorgunluğuna yol açıyor.
7. Birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itiliyor.
8. Toplumsal hayattan uzaklaştırıyor, duygulara yönelik kışkırtmalar, bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber hızla yayılıyor.

Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiminin kabulüyle bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanma ve verimliliği için ihtiyaca bağlı yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

Global sosyal medyayı faydalı kullanma yolları:

1. Siber âleme kanuni düzenleme getirilmeli, data (veri), sosyal medya ve finansal okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlaka uygun içerik üretilmeli, her bilgi ve habere şüphe ile yaklaşılmalı, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
6. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
7. Sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe müsaade edilmemelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya kuruluşlarının şirket yararı ile kamu yararı çatıştığında kamu yararını öne alan düzenlemeler getirilmelidir.
10. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Burada paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgileri kötü niyetliler veri toplama programı (casus yazılım) ile kötü amaçlar için kullanılabilir. İnternet korsanları webdeki bir uygulama veya cihazda bulunan bir mobil uygulama ile bilgi ve onay almadan yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma bilgileri, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgileri elde edilerek kötüye kullanılmaktadır.

İnternet korsanı (hacker); internet üzerinden, teknik bilgi ve yetenekleriyle çeşitli programların kodlarına ulaşarak onları kıran, içerik sahibi kişi ve kurumların verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları kendi çıkarı için kullanan zararlı kişidir. Bir felsefe olarak bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da her fırsatı kendi maddi çıkarları için kullanabilir. Bunlar; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackerı, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnsan hayatını kolaylaştıran ve birçok açıdan dönüştürüp değiştiren mikroişlemciler, kişisel bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapay zekâ, robot ve sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişmeler, daha önce kas gücü ve yoğun emek ile yapılan işlerin yerini almaya başlamıştır.

İletişimdeki teknolojik gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, bilgi akışını büyütmede, toplum hayatını yeniden yapılandırıyor. İnsan, toplum ve kültürleri birbirine yaklaşıp farklı kültür ve toplumların etkileşime girmesi, toplumsal değişimi hızlandırmaktadır.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın geliştirdiği kültürü teslim alarak teknolojinin kutsallaştırılması, teknolojiye bir şahsı manevi kazandırıp bütün bir insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopolisi** dönüşmektedir. **Starlink (sığırcık kuşu) teknolojisi;** ABD uydusu şirketi uydudan internet erişimi sağlamak için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak seri üretilen çok fazla küçük uydudan oluşan uydusu takımıdır. Şirket, bazı uyduları keşifler ve bilim için, bazılarını ordulara satmayı ve bir kısmıyla da hedef kitlelere bedava internet sunmayı planlamaktadır. Bedava peynir, fare kapanında olur. Ucuz etin yahnisi olmaz.

Toplumsal hayatın giderek karmaşıklaşması ve sürekli yeni meslek çeşitlerinin doğması, eski ve yeni tüm meslekler için birtakım düzenlemeleri gerektirmekte ve böylece her meslek için ahlaki ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir.

Yeni iletişim teknolojilerinde kabul gören ahlak ilkeleri; (1) insan ve toplumun daha iyi şartlarda yaşamasına katkı, (2) zarar verici davranışlardan kaçınmak, (3) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (4) dürüst ve güvenilir olmak, (5) sadece izin verildiği sürece bilgileri otomatik işleme tabi tutulmuş kaynaklara erişim sağlamak ve (6) gizlilik ilkesine saygı göstermektir.

Bilişim Mesleği Ahlak İlkeleri Belgesi; bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir: (1) toplumun ve bireylerin güvenliğini, sağlığını ve esenliğini gözetir, (2) adil, dürüst ve güvenilir olup tüm insanlara karşı hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit davranır, (3) insanların özel yaşamına, saygınlığına ve sahiplik haklarına saygı gösterir.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içeriğin asıl kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değildir.

Sosyal medya paylaşımlarıyla etkileşim oluşturma yöntemleri genelde; “beğeni”, “paylaşım” ve “yorum” şeklindedir. Başka kişiye ait olup suç teşkil eden bir sosyal medya paylaşımını, beğenmek, yorum eklemek, retweetlemek de suçtur. Kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarında paylaşıldığında sorun oluşturur. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

Siber alana ait olan **internet ahlakı;** gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet

ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılabileceğini nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Bilginin zaman ve mekânı aşarak sınırsız paylaşımı ilkesi, bilgi ve iletişim hürriyetini etkilerken diğer yandan özel hayatın gizliliği ve kutsallığını, güvenlik ve mahremiyetiyle çatışabilmektedir. **İnternette kullanıcıların temel hakları;** (1) özel hayatın gizliliğini koruma hakkı, (2) kişilik hakları ve kişisel verilerin korunması hakkı, (3) lekelenmeme hakkı, (4) düşünce ve fikir ifade edilme hakkı, (5) internet yoluyla yönetime katılma hakkı ve (6) internet üzerinden hak arama ve şikâyet hakkıdır.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoçluk ve siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır. İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Canlılardaki sinir sistemini bilgisayarlara uyarlamaya çalışarak öz yönetimli makineler yapmaya çalışan **sibernetik** bilimi yapay zekâ teknolojisi ile dijital insan çalışmaları yürütülüyor. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişim toplumsal yapıyı hızla etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya yöneltiyor. İnsanların yüz yüze etkileşimden ziyade çevrimiçi iletişime geçişiyle iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluk çerçevesinde; ahlak algısını da gözeten hareket etme gereğini ortaya çıkarıyor. **Dijital vatandaş;** bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır. **Yapay zekâ;** insan zekâsını taklit eden ve topladığı bilgilerle kendini geliştirebilen, deneyimden öğrenme, yeni girdilere uyum sağlama ve insan benzeri görevleri gerçekleştirmeyi mümkün kılan sistem veya makineler. Yapay zekâ, kullanıcının internette yaptığı arama ve paylaşımından anlam çıkarıp ne yapmak istediğini tahmin etmeye çalışır.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Siber savaşların artışıyla bazı ülkeler özel kuruluşla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kurarak insan, işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sorumluluk, kişisel sorumluluk ve sosyal sorumluluk nedir?
2. Sosyal sorumluluğun faydaları ve sosyal sorumluluk alanları nelerdir?
3. Kişisel sorumluluğun şartları nelerdir? Genovese sendromu nedir?
4. Kurumsal sorumluluk nedir ve kurumsal sorumluluk alanları nelerdir?
5. Çalışanlara, müşterilere, doğal çevreye, hissedarlara ve topluma karşı sorumluluklar nelerdir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir? Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara fayda ve zararları neler olabilir?
7. Kurumların sosyal sorumluluk alanları nelerdir?
8. Global sosyal sorumluluk nedir?
9. Global riskler nelerdir?
10. Sosyal sorumluluk gereği sorgulanması gereken global konular nelerdir?
11. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri nelerdir?
12. Dünyanın geleceğine dönük öngörüleriniz nelerdir?
13. Global sosyal medyayı faydalı kullanma yolları nelerdir?
14. İnternet ahlakı nedir?

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş. A., Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK Farina, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No: 2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
- ARIKAN Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A. Ü., Yay., No: 646, Eskişehir, 1996.
- ARSLAN Metin: "Global Pazarlama" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022
- ARSLAN Metin: "Genel İşletme" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022
- ARSLAN Metin: "Kamu Maliyesi" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022
- ARSLAN Metin: "Hizmet Pazarlaması" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- ARSLAN Metin: "İşletme Becerileri ve Grup Çalışması" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- ARSLAN Metin: "Müşteri İlişkileri Yönetimi" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- ARSLAN Metin: "Tüketici Davranışları" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2022.
- AYDIN Ahmet Hamdi, www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
- BABACAN Muazzez, Reklamcılık, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BAKIRTAŞ Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL Ahmet, http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497
- 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.
- DEMİR Perihan, Sekreterlik Teknikleri ve Büro Yönetimi, Tutubay Yayınları, Ankara, 2000.
- DEMİRAY Uğur, Etkili İletişim, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2010.
- DOĞAN Oğuzhan, Tayfun ASAL, Yönetim ve Motivasyon, Kavim Yayıncılık, 2009.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKİCİ M. Sena, İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
- ERDOĞAN Bayram Zafer, Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2579, Eskişehir, 2013.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Basım, İstanbul, 2000.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170205M1-1.pdf> (Erişim tarihi: 09-02-2017)
- <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> (Erişim Tarihi: 20.2.2017)
- İNAL Emrehan, Reklam Hukuku ve Aldatıcı Reklamlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- KARA M. Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
- KARAFAKIOĞLU Mehmet, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst. Ün. İstanbul, 1990.
- KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayın Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğ., Tüketici Davranışları, Anadolu Ün., Yay. No: 880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- KOZLU M. Cem: Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- MISIRLI İrfan, Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008.
- ODABAŞI Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ÖZEVREN Mînâ, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZGEN Hüseyin, Azmi YALÇIN, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZTÜRK Ayşe, Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PEHLİVAN Osman, Kamu Maliyesi, Derya Kitabevi, Trabzon 2008.
- SARUHAN Şadi Can, İşletme Fonksiyonları, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3000, Eskişehir, 2013.
- ŞİMŞEK M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Gazi Kitapevi, 16. Baskı, 2006.
- TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 7. B., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- UYGUR Akyay, Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YATKIN AHMET, Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ZAİM Sebahaddin, İslamın İktisadî Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.