GENEL İŞLETME

METİN ARSLAN

BİRECİK, 2021

ÖNSÖZ

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

İşletmeleri yakından ilgilendiren ana akım ekonomi literatürü, bugünkü haliyle ekonomi bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplum hayatına faydası olmayan ideolojik bilgilerdir. Bu konuda rehberlik eden yoksa, bilimsel bilgi ile bilimsel gözüken ideolojik bilgiyi birbirinden ayırt etmek zordur. Bu alanda birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde bulunmakta ve bu sisteme yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen kapitalist sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir.

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

İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmışlardır. Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele doğru gider. 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 ve 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 ilimden alacak, hüküm ve kuvvet ilmin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenme ve faydalı şekilde kullanma becerisini geliştiren başarılı olacaktır.

Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve ihtiyaçları; Amerika kıtasına ulaşma ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Artan talebe kâfi bir arzla cevapta zengin demir cevherini teknolojisine temel yapan Avrupa bugünkü gücüne erişerek diğer kültür ve medeniyetleri mağlup edip dünyaya kabul ettirmeye çalışmaktadır.

Bilgi toplumunda insanının taşıdığı temel nitelik, "sürekli öğrenme ve kendini geliştirme" isteğidir. Öğretimle eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) olur. Öğretimde; "hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz", "akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz" ve 'eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı hâkim olmalı. Okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtulan, zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat, yeni nesle öğrenme kolaylığı sağlayarak kabiliyetlerini de artırmaktadır. Global eğilimleri izleyen, statükodan arındırılmış, geleceğin ihtiyaçlarına uygun, dinamik eğitim sistemi acil bir ihtiyaçtır.

Organizasyonda görev alan kişi, mesleğini başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, seciye, tavır ve tutum geliştirmesi gerekir. Kişinin zihnî yetenekleri ve sosyal becerileri, gelecekte sahip olunması gereken temel özelliklerdir. İnsan, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini yükseltebilir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Düşünme becerisi, eleştirel bakma, analizci yaklaşım ve sosyal beceriler kazanarak bunu global ölçekte kullanma öğrenim ile gerçekleşir.

İşletme konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere de yer verilmelidir. Artan bilinçlenmeyle, toplumun geniş kesimlerinin yönetim ve sistemleri eleştirmeleri ve artan memnuniyetsizlik sebebiyle güç otoritelerini yeni arayışlara yöneltiyorlar. Her ilim, disiplin ve düşünce kendi literatürüne has kavram, kelime, üslûpla ifade edilir.

İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak toplu yaşamaları, ihtiyaçlarını birlikte karşılama mecburiyeti ile hedeflerine varmak için aralarında iş birliği yaparlar. Bu birliktelik insana münhasır ve evrensel olan yönetim faaliyeti ile yürütülür.

İşletmeciliğin temel kurallarını teori ve pratikte ülke ve dünya şartlarına uygun; analitik (çözümleyici) bakış açısı ile kaynakların verimli kullanma ve ülke ekonomisinin iyi yönetilmesi gelişen dünyanın bir gereğidir. Bu sebeple, işletme işlevleri, iç ve dış çevreyi tanıma, tahlil yapabilme, meselelere çözüm üretme ve sağlıklı kararlar alabilmeye yardımcı bilgiler verilmelidir. Kurumlarda uzun süreli verimli çalışacakların teorik, teknik, idarî ve muhasebe bilgisine sahip, mevzuata hâkim, sosyal, iletişim becerisi ile kuruluş içi ve dışı koordinasyonu sağlayacak, kurumu ileriye taşıyacak donanıma kavuşturulması hedeflenmelidir. İşletme konularının anlaşılabilir olması için sade anlatım tarzı izlendi ve farklı kaynaklardan faydalanıldı.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı bir gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor. Bu ve benzer konularda Türkiye birçok sorununu kendi yerel imkânlarıyla çözme kapasitesine sahiptir.

Kişisel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu ders materyali, ders notu şeklinde on dört bölümden oluşmaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ **2**
1. İŞLETME VE İLGİLİ KAVRAMLAR **6**
1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi 6
1.2. İhtiyaç Kavramı 10
1.3. İşletme Kavramı 12
1.4. Mal ve Hizmetler 13
1.5. Üretim Faktörleri 14
1.6. Girişimcilik 16
1.7. İşletme Yönetimi 16
1.8. Ekonomik Birimler 19
1.9. İşletmeciliğin Gelişimi 19
1.10. İşletme Biliminin Gelişimi ve Diğer Bilimlerle İlişkisi 20
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları 22
2. MİKROEKONOMİ VERİLERİ **23**
2.1. Ekonominin İşleyişi 23
2.2. Ekonomik Sistemler 25
2.3. Piyasa ve Piyasa Türleri 29
2.4. Arz ve Talep 30
2.5. Üretim Maliyeti 31
2.6. Üretici ve Tüketici 32
2.7. Tüketim Kavramı 32
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları 34
3. MAKROEKONOMİ VERİLERİ **35**
3.1. Milli Gelir ve Gelir Dağılımı 35
3.2. İstihdam ve İşsizlik 36
3.3. Dış Ticaret 36
3.4. Ödemeler Dengesi 38
3.5. Kalkınma 39
3.6. Tasarruf ve Yatırım 41
3.7. Para 42
3.8. Banka 44
3.9. Katılım Bankacılığı 45
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları 46
4. İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ **47**
4.1. İşletmenin Amaçları 47
4.1.1. İşletmenin Genel Amaçları 47
4.1.2. İşletmenin Özel Amaçları 49
4.2. İşletmeciliğin Temel İlkeleri 49
4.3. İşletmenin İşlevleri 51
4.4. İşletmenin Sorumlulukları 52
4.5. İşletmenin Çevresi 53
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları 56
5. İŞLETME TÜRLERİ **57**
5.1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler 57
5.2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler 57
5.3. Ulusal Kökenlerine Göre İşletmeler 57
5.4. Büyüklüklerine Göre İşletmeler 57
5.5. Müşterilerin Türüne Göre İşletmeler 58
5.6. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler 58
5.7. İşletmeler Arası Anlaşmalara Göre İşletmeler 63
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları 64
6. İŞ AHLAKI **65**
6.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar 65
6.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları 65
6.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi 67
6.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi 68

6.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi 68
6.6. Güzel Ahlak 70
6.7. İş Ahlakı ve Ahilik 71
6.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri 72
6.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri 73
6.10. Yönetim Ahlakı 75
6.11. Global Ahlaki Sorumluluklar 78
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları 79
7. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK 80
7.1. Sorumluluk Kavramı 80
7.2. Kişisel Sorumluluk 80
7.3. Kurumsal Sorumluluk 80
7.4. Sosyal Sorumluluk 80
7.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 81
7.6. Global Sosyal Sorumluluk 82
7.7. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler 84
7.8. Global Sosyal Medya Sorumlulukları 86
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları 88
8. İŞLETMENİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ 89
8.1. İşletmenin Kuruluş Süreci 89
8.1.1. İş Kurma Düşüncesi 89
8.1.2. Fizibilite Etüdü 90
8.1.3. Değerlendirme 93
8.1.4. Yatırımı Uygulama 93
8.1.5. Üretime Geçiş 93
8.2. İşletmelerde Büyüme 94
8.3. İşletme Kapasitesi ve Kıvamlı Büyüklük 96
8.4. İşletmelerde Küçülme 97
8.5. İşletmelerin Globalleşmesi 97
8.6. İşletmelerin Global Pazarlara Giriş Stratejileri 102
8.7. Global İşletmelerin Strateji Tercihleri 103
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları 104
9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER 105
9.1. İletişim Teknikleri 105
9.2. Yöneticilik ve Liderlik 109
9.3. Motivasyon ve Duygu Yönetimi 110
9.4. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi 112
9.5. Sinerji Teknikleri 117
9.6. Başarı Teknikleri 118
9.7. Kişisel Gelişim Teknikleri 122
9.8. Kuşakların İş Hayatında Yönetimi 124
9.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin İşletme Yönetimi Üzerine Etkileri 127
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları 129
10. İŞLETMENİN GENEL İŞLEVİ: YÖNETİM İŞLEVİ 130
10.1. Yönetim ve İlgili Kavramlar 130
10.2. Yöneticilerin Sınıflandırılışı 132
10.3. Yönetimin Temel Özellikleri 133
10.4. Yönetim Şekilleri 134
10.5. Yönetim Teorilerinin Gelişimi 134
10.5.1. Endüstri Öncesi Yönetim Teorisi 134
10.5.2. Klasik Yönetim Teorisi 136
10.5.3. Neoklasik Yönetim Teorisi 137
10.5.4. Modern Yönetim Teorisi 138
10.6. Yönetimin Temel İşlevleri 140
10.6.1. Planlama İşlevi 140
10.6.2. Organizasyon İşlevi 142
10.6.3. Yöneltme İşlevi 143

10.6.4. Koordinasyon İşlevi 145
10.6.5. Kontrol İşlevi 146
10.7. Yeni Yönetim Teknikleri 147
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları 150
11. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM 151
11. 1. Satın Alma Yönetimi 151
11.1.1. Satın Alma Planlaması 151
11.1.2. Satın Almanın Organizasyonu 151
11.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi 151
11.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu 152
11.1.5. Satın Almanın Kontrolü 152
11.2. Üretim Yönetimi 152
11.2.1. Üretim İşlevi 152
11.2.2. Üretim Sistemi 154
11.2.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması 155
11.2.4. İleri İmalat Teknolojileri 156
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları 157
12. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA İŞLEVİ 158
12.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar 158
12.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları 160
12.3. Hizmet Pazarlaması 160
12.4. E-Pazarlama 162
12.5. Marka Pazarlaması 162
12.6. Global Pazarlama 164
12.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi 165
12.8. Pazarlama Anlayışının Gelişimi 167
12.9. Pazarlama Yönetim Süreci 167
12.9.1. Pazarlama Planlaması 168
12.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu 175
12.9.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi 175
12.9.4. Pazarlamanın Koordinasyonu 175
12.9.5. Pazarlamanın Kontrolü 175
On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları 175
13. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİ 176
13.1. Muhasebe İşlevi 176
13.2. Finans İşlevi 179
13.3. İnsan Kaynakları İşlevi 183
13.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması 184
13.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu 185
13.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi 185
13.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu 200
13.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü 200
13.4. Halkla İlişkiler İşlevi 200
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları 202
14. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ 203
14.1. Araştırma ve Geliştirme İşlevi 203
14.2. Verimlilik Yönetimi İşlevi 204
14.3. Organizasyon Geliştirme İşlevi 205
14.3.1. Değişim Yönetimi 205
14.3.2. Bilgi Teknolojileri 207
14.3.3. Dijital Dönüşüm 208
14.3.4. Siber Güvenlik 209
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları 213
FAYDALANILAN KAYNAKLAR 214

1. İŞLETME VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine özgü kanunları bulmaya çalışırken Avrupa tarihini tek ve evrensel kabul ettiler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine özgü şartlarında gelişir. Her toplumun bir sosyalojisi vardır. İnsanlar hayatını devam ettirmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi toplumlar birbirine muhtaçtır, hedeflerine ulaşmak için maddi, manevi değer alış-verişinde bulunurlar. İnsanlığın ortak meselesi; cehalet, zaruret ve ihtilaftır, bunun ilacı; marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya, din farklılıkları insanların birbirini tanıyarak, barış içinde, tüm insanlığın ortak serveti olan dünya kaynaklarının adil paylaşımı için bir fırsattır.

İnsanlık, ilkellik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemde olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri ile kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğü, ahdi hukuk, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruyarak hayatiyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık, yaşadığı coğrafyanın değerini bilip ona bağlılığı ile mümkündür. Zihin gücü ile dünyayı imar eden insan, yaşadığı çevreden etkilenirken aynı zamanda çevresini etkiler. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olan Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gırnata'da kurdukları üniversiteler bilim ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış ve geliştirmiştir. Kültür ve medeniyetler, insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

Asya ve Avrupa kültür ve medeniyet kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma hukukuna ve Yunan felsefesine dayanır. **Kültür,** toplumun gelişimi sürecindeki maddi ve manevi değerler ile bunları sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçlardır. **Medeniyet** ise kültürün gelişimiyle oluşan, tüm insanlığa hitap eden, insanların fizyolojik, manevi ve ahlaki ihtiyaçlarını karşılayan evrensel nitelikli esaslardır. Doğu'nun kültür, dil ve halklarının incelendiği Oryantalizm (Şarkiyatçılık) araştırmalarında Avrupa ve Asya kıyaslanmıştır.

Doğu medeniyetinin temel esasları:

1. Dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir yapıdadır.
2. İnsanı doğuştan hür kabul eder ve hürriyeti temel hak olarak görür.
3. İlmi temelli bir 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 barışçı 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 hayatta ilkesi mücadeledir.
3. Kitleler arasındaki bağı başkalarını yutarak beslenen ırkçılığıdır.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin yönlendirdiği salt akla dayanır, bireyci, çıkarcı ve egoisttir.
6. Sabit doğruları yok, her doğruya şüpheli bakar, her gün yeni doğrular arar, bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir.
7. Tek kültürlü, tek hukuklu ve diğer toplumları değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşünür, sistem kurar ve sistemli sömürür.

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

Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

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

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

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

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

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

En az çabayla en çok tatmin sağlamayan yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim, geçmişte topluluklar için farklı iki şekilde olmuş; birincisi, klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre, toprak beyleri sahibi bulundukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşan feodalizm üretim yapısı aynı zamanda kapitalizmin temelini oluşturur. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumları; Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü korumak ve yetkilerini

paylaşmadan toprağı belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanım hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden, miras yoluyla çocuklarına devredemediği için toprak devletin mülkiyetindeydi.

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

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

Kanaat ekonomisi; hayatı bir bütün gören, emeğe dayalı, her faaliyette insanı merkeze alan, faize kapalı, kâr-zarar ortaklığı esas olan, çevre ve tabi kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon harici müdahale etmeyen, aldatma, haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı engelleyip tasarrufu esas alan, diğer topluluklarla adil ticaret yürüten, her tür sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) kapalı adil bir iktisadi hayat için teorik, patik kurallar koyan ekonomik bir sistemdir.

Osmanlı Devleti kanaat ekonomik sisteminde kabul edilen "homo-İslamcius (İslami insan)", tipi yerine kapitalist sistemde "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Varsayım ve özellikleri birbirinden farklıdır. Kapitalizm, Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan, kapitale (anamal-anapara-sermaye) dayalı materyalist (maddeci), tekelci bir ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen sosyalizm (komünist ekonomi) tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtır ve özü itibariyle materyalist oluşuyla ekonomik sorunları adıl şekilde çözememiş. Kanaat ekonomisi ise temel kurallarını İslam Dininden alan ve Asya'da gelişen bir ekonomik sistemdir. İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fıtır, adak (nezir), fidye, kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefsine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonomik düzenin ıslahında adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

Hükümdarlık ile yönetilen bir ülkede 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)'nin ilânı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlı Devleti, 1808'de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifak diye bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olan Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam eder. II. Abdülhamid dönemi 1876'da anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyeti ilan eder. Osmanlı-Rus Savaşı sonrası (1877-78) Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. II. Meşruiyetin (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'da Meclis-i Mebusanı kapattı. Aynı milletvekilleri Ankara'ya gelerek 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi tekrar oluşturuldu.

Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Voltair'in "Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmelilerden ibarettir" sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları çıkarır, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Ümitsiz insanlar, nemelazımcılıkla şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine tutarak müstemleke haline gelirler.

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

Kapitalist sömürü yöntemleri:

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

Osmanlı, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistler aralarında gizli planla paylaşımı sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu olarak girmiştir. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiyesi tamamlanmış ve güney sınırımızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır. Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri ve 'hilal ve haç' mücadelesi gibi semboller üzerinden ideoloji kuranların aslında çok iyi kurgulanmış herhangi bir merkezleri olmadığı gibi metafizik yanları da yoktur. Bu gizemleri çözmeye çalışanlar, buna daha fazla gizem katarak bilmeden onlara yardım ederler.

Mavi vatandaki doğalgaz, gaz hidrat yatakları, bor ve toryum madenleri gibi yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, buranın önemini artırmıştır. Dünyanın ilk merkezi, kadim din ve medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kut'ül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6. ordusunun bozguna uğratması sonrası 16 Mayıs 1916' da Rusya'nın mutabakatıyla İngiltere ve Fransa arasında sinsice Sykes-Picot gizli anlaşmasıyla Ortadoğu haritası çizilmişti. Bölgede yüz yıl sonra benzer anlaşmanın yeni sürümü 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.

Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler:

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 Nehri 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 sofistike (karmaşık) diplomasilerle küresel 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 manipüleyle iç karışıklık çıkarıp sonra kurtarıcı olarak müdahale edip sömürülerini sürdürmektedirler. Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. asır başında ilmi, 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 zaman yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sebeplerle başarılarını sürdüremediler. 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. Irkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat vermiştir. Temsil gücü yüksek, tüm Müslümanların biat ettiği Halifeliğin Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye'de oluşu bu coğrafyayı sömürgecilerin hedefi yapmıştır. Birçok Haçlı Seferleri ile elde edemediklerini yeni entrikalarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik, mezhepçi şer odakların kuruluşuna öncülük ederek, idari olarak dağılan Osmanlıyı halklar nezdinde parçalama I. Dünya Savaşı sonrası Ortadoğu'nun paylaşımı bunu net gösteriyor.

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

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

Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri:

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi.
3. Ekonominin, zirai ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye önem verilmeyişi.
5. Batı'daki coğrafi keşifler Osmanlı Devleti'nin ekonomik hâkimiyet alanlarını zayıflatması.

6. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar; 1838 Balta Limanı Anlaşması) aşırı genişlemiş olması.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın1854'te başlayıp artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.
9. Osmanlı coğrafyanın sahip olduğu potansiyelin yeteri kadar harekete geçirilip değerlendirilememesi.

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

Devletin, kalkınma, sosyal barış, adalet için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli gören, vatandaşlık temel geliri, istihdam, sosyal güvenlik ve adalet için siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplumu geliştirmektedir. **Sosyal devlet,** vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirip hayat kalitesini yükseltmek, eşitsizlikleri gidermek için tedbirler alarak sosyal güvenliği sağlayan yönetim anlayışıdır. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız ve şartsız, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir.

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

İlmi ve teknolojik gelişim ülkeler arası bilgi, sermaye ve tecrübe akışı, her yeni gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı ülke sınırını ortadan kaldırırken, aynı zamanda dünyayı küçültmüş, küçülen dünyada ise ülke ve organizasyon yönetimleri yeniden yapılanıyor.19. asır **sanayi** 20. asır **"bilgi** 21. asır ise **bilgi ötesi toplum**u yansıtır.

Avrupa gelişiminde, Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata da kurulan üniversiteler ile İslam medeniyetinden istifade etmiş. İnsanlığın bu ortak mirasını ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanıp buna uyan bir tarih yazmıştır. Coğrafi darlığı, buna mukabil nüfus yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu sömürge arayışlarına yöneltmiş. Sermaye, hammadde, enerji, emek, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânlara kavuşan Avrupa bu güçle diğer kültür ve medeniyetleri gasp etti. Serveti piyasadan, iktidarı demokrasiden elde eden Avrupa gelişimini sürdürmektedir.

Avrupa'nın sanayileşmesine etkileyen faktörler:

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

2. Rönesans (yeniden doğuş) **hareketleri:** İspanya'da 10.yy. Endülüs ve Palermo İslam medeniyeti ve Kurtuba şehrinde Müslümanların üniversitelerinde okuyan öğrencilerin, 1200'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 madenler Avrupa'ya taşınarak ticaretin canlanması ve sermaye birikimiyle sanayileşme sağlandı. Çin ve Hindistan'dan Avrupa'ya gelen ürünlerin güzergâhı; İpek ve Baharat Yollarına Müslümanların 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 sanayiyi ortaya çıkarması sermaye birikimini sağlamıştı. İngiltere'den bu buluş Avrupa, Amerika ve Japonya ve ardından dünyaya yayılmıştır.

6. Fransız İhtilali: (1789-99) Fransa'daki mutlak monarşinin devrilip, yerine cumhuriyetin kurulması ve Roma Katolik Kilisesi'nin 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 yansımasıyla coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizm dönemi başladı. Bu dönem egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma süreci olan **merkantilizm**; 16., yy, Batı Avrupa'da başlayan servet, devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarı olduğu için devlet, ekonomide korumacı rolle ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrindeki ekonomik sistemdir.

8. Yer altı kaynakları ve ulaşım imkânları: Nüfusu yoğun olan kıtanın ihtiyaçları ve artan talebe kâfi bir arzla cevap vermede sahip olduğu zengin kömür ve demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmıştır. Kıtada demir yolu ulaşımı

ile birlikte Tuna, Volga, Elbe ve Ren nehirleri ve bunları birbirine bağlayan kanallarda kara içi su ulaşımı gelişmiştir.

9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler: Endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa 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. Avrupa'da sanayileşme, üretim dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunları, sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı antitez olan sosyalizmi çıkarıyor. **Kapitalizm,** özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı liberal demokratik bir rejimi kurup yürütmeye çalışırken, **sosyalizm** ise kolektif mülkiyet, ülke dışına kapalı ekonomi ve devlet yapısını kabul ediyor. Bu mücadele sonucu kapitalist anlayışı temsil eden Avrupa'ya mukabil sosyalizmi uygulayan SSCB ile 1990'lara kadar dünyada ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşandı.

Toplumları geri bırakıp atalete uğratın, yozlaştıran, her yönden gelişimin engelleyen ve sömürüye hazırlayan birçok sebep vardır.

Toplumların geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması,
2. Dini ve ahlaki değerlerden uzaklaşma
3. Adalet ve emniyetin zaafa uğraması,
4. Aile hayatının dejenere olması ve kurumlara güvenin sarsılması,
5. Bilime, teknolojiye ve sanata gereken önemin verilmeyişi,
6. Toplumun kültür erozyonuna maruz kalması, değişim ve dönüşüm tuzağına düşerek asimile olması,
7. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti fikrini insanlara empoze ile yaygınlaştırılması,
8. Toplumsal duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi,
9. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi.

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

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

Osmanlı Devleti'ni 6 asır ayakta tutan temel değerler:

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

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

Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:

1. Coğrafyası tarıma müsait 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 ithal ikamesine dayalı 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 liman 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 çeşitliliği, sağduyulu üslup, birden çok iş birliği, esnek, sakin kamu diplomasisinin askeri güçle desteklenmesi.
10. İhtiyaçların getirdiği ittifaklar ile çok dinli, kültürlü, hukuklu ve dilli bir coğrafyada birlikte yaşama kültürünü geliştirmeli.

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

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

1.2. İhtiyaç Kavramı

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

Bilimlerin ortak hedefi insanların somut ve soyut ihtiyaçlarını karşılayarak onu mutlu etmektir. Her disiplin, insanı komple bir yapı

olarak algılayıp, kendine konu edindiği alanda onun problemlerine çözümler üretir. Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler insan ihtiyaçlarını çoğaltmış ve **"ileri (**gelişmiş) **ekonomi"** olarak isimlendirilen yapıda uzak çevreden temin edilebilecek ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Geçmişte zaruri ihtiyaçları yiyecek, su ve barınma iken gelişmiş ekonomilerde çok fazla ve karmaşık bir yapıdadır. Üretim ve tüketimde köklü gelişim, hızlı bir tüketim meyliyle '**değer'** in yerine **'imaj'** ı koydu. İhtiyaçlar reklam ve imajla belirlenip üretilen alıcısı hazırlanan ürün pazara sunuluyor. Hayatın standartlaştırılan ihtiyaçları, işletmelerce standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, bilgi, hayal, sevgi-nefret, ev, otomobil, eğlence ve boş zaman meşguliyetleri pazarlanmaktadır.

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

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

İhtiyaç, insan hayatının devamı için muhtaç olduğu maddi, manevi şeyler, organizmanın duyduğu bir eksiklikle karşılanma isteği uyandıran, karşılanmadığında acı ve sıkıntı; karşılandığında ise tatmin hissiyle mutluluk veren psikolojik bir duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İstek, bir şeye karşı duyulan ilgi, arzu iken ihtiyaç ise insan hayatının devamı için mutlak karşılaması gereken isteklerdir. İhtiyaçların tatmini, insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir.

İnsan, hayatını devam ettirebilmesi için bazı ürünleri tüketme veya kullanmak zorundadır. Karşılanması zorunlu olan temel ihtiyaçlar; hava, su, gıda, giyim ve barınmadır. İnsan bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla iş birliğine yönelir. İnsanın fiilleri, davranış ve hareketleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar. Yönelim, ruhun izlenimleri ve ihtiyacından gelir. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur. İhtiyaçlar, geçmişten günümüze çeşitli nitelik ve türde, kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir, dinamik ve devamlı değişir. Bunların niteliği aynı kalsa bile karşılanma yöntemleri değişir. Değişmeyen, sadece bir şeylere ihtiyaç duyma hissidir. İhtiyaçlar öncelik derecelerine bağlı olarak sırası ile karşılandığından, ilerleyen süreçte kendini yeniler ve yeniden ihtiyaç doğar.

Hırs, aşırı istek, lükse düşkünlük, bir şeye şiddetli arzu ve tutku olarak ifade edilen ihtiraslar ihtiyaç değildir. "İnsan ihtiyaçları sınırsızdır" ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. Bunu, insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkması şeklinde yorumlamak da mümkündür. Önceleri bilinmeyen birçok mal ve hizmet ihtiyaç haline gelmiştir. Sanayi toplumlarında giderek artan tüketime yönelik üretim, tabii kaynakların hızlı tüketimine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmekte, bu gelişim de ileri boyutunda yeni tüketim modellerini getirmektedir. Tüketimde; ihtiyaçlar iktisatçıların dediği gibi sınırsız değil, sınırsız olan arzulardır ve bunu yeniden belirlemek de her zaman mümkündür.

İhtiyaçların artma sebepleri:

1. Bilim ve teknolojinin gelişimi
2. Ekonomik ve sosyal gelişim
3. Gösteriş için tüketim anlayışının yaygınlaşması
4. Lükse düşkünlük, özenti ve popüler kültürün istilası
5. Globalleşmenin artışı
6. Tüketim aracılığıyla kimlik inşası
7. Reklamların yanlış etkileri ve ihtiyaçların manipülasyonu

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

İhtiyaçların temel özellikleri:

1. İnsan ihtiyaçları sınırsızdır. Hırs, aşırı istek, lükse düşkünlük, bir şeye şiddetli arzu ve tutku olarak ifade edilen ihtiraslar ihtiyaç değil dolayısıyla ihtiyaçlar değil, ihtiraslar sınırsızdır. Sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. İnsanın karşılamak zorunda olduğu, gidermeyi arzu ettiği çok sayıda ihtiyacı vardır.

2. İhtiyaçlar şiddet açısından farklılık gösterir. Bütün ihtiyaçlar aynı ölçüde vazgeçilmez değildir. İnsan, kıt imkânıyla önce hangi ihtiyacını karşılayacağını belirler. İhtiyaçların farklı şiddet ve boyutta olması, aralarında bir sıralama yapılmasına imkân verir.

3. İhtiyaçların şiddeti tatmin edildikçe azalır. İhtiyaçlar karşılandıkça şiddeti azalır ve önem sırası geriye atılır. Zorunlu temel gıda ihtiyacında daha belirgindir. Susayan insan ilk bardak suya olan ihtiyacı, ikinci bardak suya olan ihtiyacından daha fazla olacaktır.

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

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

6. İhtiyaçlar sürekli artma eğilimindedir. İhtiyaçlar sürekli artma eğilimi toplumların içinde bulunduğu teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik duruma göre değişir.

7. Başlangıçta zorunlu olmayan ihtiyaçlar zamanla zorunlu hale gelebilir. Bilim ve teknolojinin gelişimine ve toplumun

eğilimlerine bağlı olarak bazı ihtiyaçlar zaman içinde zorunlu hale gelebilir.

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

İhtiyaçların sınıflandırılması:

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

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

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

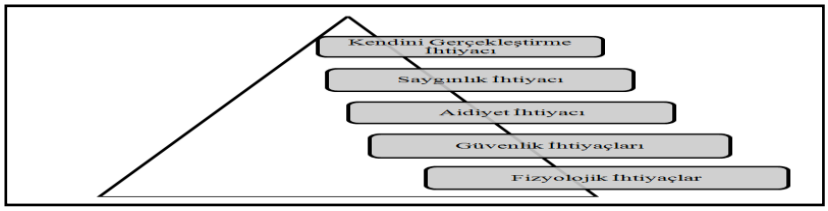
Teori ve uygulamada kabul gören Abraham H. MASLOW hiyerarşik olarak ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi (Abraham H. MASLOW):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Hayatın devamı için gerekli; nefes alma, yeme, içme, giyinme, uyku, ısınma ve barınma ihtiyaçlardır.

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

3. Aidiyet İhtiyacı: Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, başkalarıyla ilişki kurma ve aidiyet gibi ihtiyaçlardır.



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

4. Saygınlık İhtiyacı: İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme, tanınma ve başarma gibi ihtiyaçlarıdır.

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

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

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

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

Sanayi devriminin getirdiği hareketle 19. yüzyıldan itibaren bilimler hızla gelişmeye başladı. İnsan ihtiyaçları tekniği harekete geçirmekte, teknik de giderek ilmi çalışmaları hızlandırdı. Ayrı şeritlerde ilerleyen ilim ve teknik, sanayi devrimi sonrası paralel gelişimiyle buluş ve teknolojinin düşünceden üretime geçişi çok kısaldı. Bilim, teknolojik ve ekonomik araştırmalarla elde edilen bilgiler ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulanışıyla toplumsal faydaya dönüştüren inovasyon ihtiyaçlara yön vermektedir.

1.3. İşletme Kavramı

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

İşletmeler, insanların hayat standardının temeli olan mal ve hizmetleri üretir ve bu standardı yükseltecek faaliyetler yürüten ekonomik birimlerdir. Geçmişten günümüze değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçları devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmel yiyecek, giyeceğe ve eve ihtiyaç duyarak gelmektedir. Bu ihtiyaçlar toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak sürekli çeşitlenerek artmakta, işletmeler de bu ürünlerle karşılamaya çalışmaktadırlar.

İşletme kavramı iş kökünden gelir ve iş gördürme, yer ve üretim birimi anlamındadır. **İşletme,** insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. Ekonomik birim olarak, kıt kaynakların üretimi, değişimi, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. Kâr temel şart değil, bunun dışında farklı amaçlarda bulunur.

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

İşletme bilimi, işletme içi, işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişki ve eğilimleri inceleyerek, işletmenin başarılı yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışan bir disiplindir. Kâr amacı takip eden kurumların kuruluş, yönetim, finansman ve üretim araçlarının temini, üretilen ürünlerin pazarlanması faaliyetlerini inceleyen bir sosyal bilimdir. Bu alan, '**genel işletme', 'işletme yönetimi', 'işletmecilik bilgisi', 'işletme ekonomisi'** ve **'işletme yönetimi ve organizasyonu'** gibi isimler alır.

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

İşletme ile ilgili kavramlar:

- **İş:** Bir fayda oluşturmak için girişilen ve insanın gelir elde etmek için yaptığı bedeni ve fikri çabadır.
- **Meslek:** Tecrübe veya çıraklık eğitimiyle kazanılan ve insanın geçinmek için yaptığı kuralları belirlenmiş sürekli bir iştir.
- **Üretim:** İhtiyaç karşılamak için belirli girdilerin dönüşüm sürecinden geçirilerek ürüne dönüşüm için yapılan her tür faaliyettir.
- **Üretim faktörleri:** Üretim için girdi olarak kullanılması gereken; emek, sermaye, girişimci ve üretim yönetimi unsurlarına denir.
- **Kâr:** Belirli bir dönemde elde edilen gelirlerle bu gelirleri elde etmek için katlanılan giderler arasındaki olumlu farktır.
- **Pazarlama:** Tüketici istek / ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli girdileri temin edip üretim sürecinde ürün haline getirerek fiyatlama, dağıtma tutundurma ve satış sonrası hizmetlerdir.
- **Ekonomi:** Üretim, dağıtım ve bölüşümle ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız insan ihtiyaçlarını, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayan teori ve yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir.
- **Ekonomik olay:** İnsanın para ile karşılanan ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetlerdir.
- **Ürün:** Fizikî ve zihnî çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak için üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtaları. **Ekonomik ürün**; insan ihtiyacını karşılama özelliğine sahip, çevrede kıt olan, karşılığı para ile ifade edilen ve işletme faaliyetine konu olan ürün. **Serbest ürün**; evrende bol miktarda bulunan ve bir çaba harcamadan insan ihtiyacını karşılayan ürün.
- **Personel:** Bir kurumda en üst yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanlar.
- **Ticaret:** Ürünleri belli bir ücret karşılığı nihai kullanıcıya ulaştıran alım-satım faaliyetleridir.
- **Ticarileştirme:** Üretilen fakat satışı olmayan ürünü alım-satımı sağlamak için değerini serbest belirleyip fırsat eşitliği sağlama.
- **Tacir:** Alım-satım işiyle iştigal eden, bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi namına işleten kişidir.
- **Sektör:** Farklı faaliyetlerin müşterek özellikler taşıyan alt birimlerinin, belli ölçülere göre tasnifidir.
- **Mübadele** (değişim)**:** Mal, hizmet, üretim faktörlerinin iktisadi karar birimleri arasında değişimidir.
- **Fayda:** Üretilen mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama, tatmin etme özelliğine ve düzeyine denir.

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

İşletmenin temel özellikleri:

1. İşletme kâr veya sosyal fayda amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir.
2. İşletme teknik bir çalışma birimidir.
3. İşletme toplum dâhilinde faaliyet gösterdiği için sosyal bir birimdir.
4. İşletme karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için siyasi bir birimdir.
5. Çevresiyle sürekli alış-veriş içinde olan dinamik açık bir sistemdir.

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

1.4. Mal ve Hizmetler

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denilir.

Ürün; fizikî ve zihnî çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere üretilip fayda ve değer oluşturmak için satışa sunulan, müşterinin satın aldığı mal, hizmet veya fikirlerin özellikleri, maddi, manevi faydalarıdır. **Mal,** insan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılama özelliğine sahip ve para veya bir ekonomik madde ile değişilebilen kıt ekonomik nesnelere denir. **Hizmet** ise insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen fizikî olmayan ve tüketicilere doğrudan satışa sunulan veya ürünlerin satışıyla birlikte sağlanan hareketlere, faydalara ve doygunluklara denir.

Hizmet ile mallar arasındaki temel farklar:

1. Hizmetler depolanamaz, mallar ise depolanabilir.
2. Hizmetin kalitesini ölçmek zordur, malların kalitesi kolay ölçülür.
3. Malda tüketiciyle karşılıklı ilişki düşük, hizmet üretiminde ise bu ilişki yüksektir.
4. Mal üretiminde sermaye yoğun olarak kullanılırken, hizmet üretiminde emek yoğun kullanılır.
5. Hizmette tüketicilerin katılımı yüksek iken mal üretiminde tüketici katılımı düşüktür.

Ürünlerin değişik açılardan sınıflandırılışı:

1. Birinci sınıflandırma: Üretilmesi için çaba gerektirip gerektirmemesi açısından ürünler:

a. **İktisadi ürünler:** Üretimi için ekonomik gayret ve organizasyon gerektiren ekmek, kitap gibi iktisadi ürünlerin faydalı olması

ve kıt olması şeklinde iki temel özelliği bulunmaktadır.

b. **İktisadi olmayan** (serbest) **ürünler:** Üretim için çaba gerektirmeyen gün ışığı, solunan hava, yağmur suyu ve göldeki tuz gibi.

2. İkinci bir sınıflandırma:

a. **Yatırım ürünleri:** İşletme, başka bir mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için kullandığı ürünler.

b. **Tüketim ürünleri:** Tüketicilerin kullanmak üzere satın aldığı nihai ürünler.

3. Üçüncü bir sınıflandırma:

a. **Tüketim ve yatırım ürünleri** (ekmek ve çimento);

b. **Dayanıksız ve dayanıklı ürünler** (meyve ve buzdolabı)

c. T**aşınır ve taşınmaz ürünler** (otomobil ve arsa)

d. **İkame olan ve ikame olmayan ürünler** (yünlü kumaş / pamuklu kumaş, otomobil / tereyağı)

e. **Tamamlayıcı ürünler** (benzin / otomobil, gömlek / kravat)

4. Dördüncü bir sınıflandırma:

a. Kolayda ürünler: Fazla çaba harcamadan temin edilen ekmek, peynir ve İletişim gibi ürünler.

b. Beğenmeli (araştırmalı) **ürünler:** Giysi, ev eşyaları, sağlık, dinlenme ve eğlenme hizmetleri.

c. Özellikli (spesiyalite) **ürünler:** Markalı otomobil, kürk, pırlanta, özel sağlık ve gezi hizmetleri gibi.

d. Aranmayan ürünler: Mezar yeri, mezar taşı kare kodu ve cenaze hizmetleri gibi ürünlerdir.

İnsanlığın basitten karmaşıklığa doğru artan ihtiyaçlarını karşılama; ihtiyaçları tatmin etme niteliği olan unsurların belirli bir üretim sürecinden geçirilerek elde edilen ürün ile sağlanır.

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek amacıyla yapılan her türlü faaliyet olan üretimin asıl hedefi insan ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etmek, fayda sağlamaktır. **Fayda,** mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir. İhtiyaçların mal ve hizmetler kullanılarak karşılanması sırasında insanın duyduğu tatmin, memnuniyet ve hazdır. Fayda, temelde psikolojik bir kavramdır. İnsan, sevdiği hoşlandığı şeylerden zevk alırken; sevmediği, hoşlanmadığı şeylerden de acı ve üzüntü duyar. İnsan bir tüketici olarak kendisine en çok faydayı sağlayan mal veya hizmetleri tercih eder. **Marjinal fayda** ise son tüketilen birim ürünün sağladığı faydadır.

Ürünlerin üretilmesine ilave, taşınması, depolanması ve satışı da üretim faaliyeti kapsamındadır. Üretim, şekil, zaman, yer ve mülkiyet faydası sağlamasıyla değer ortaya koyan her çaba üretim kabul edilir. Ürünleri elde tutmayıp piyasaya sunarak alım ve satıma konu olması için ticarileştirilmesi gerekir. Kazanç elde etmek için ürünlerin alım ve satım faaliyetlerine ticaret, ürünün ticarete konu olacak şekilde değerinin serbestçe belirlenmesi ve fırsat eşitliğini sağlamasına da ticarileştirme denir. 'Müşterisiz meta zayidir'; satılamayan ürün kaybedilmiş bir değer algısının getirdiği bir pazarlama çabası önemlidir.

1.5. Üretim Faktörleri

Üretim faktörleri, ürünlerin üretimi için kullanılan kaynaklardır.

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

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

1.5.1. Emek

Her işletme üretim elemanlarını (faktörlerini) değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur.

Emek, mal ve hizmet üretmek için gerekli temel bir faktör olarak riskleri üstlenmenin haricinde üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliğidir. Bir işin yapılması için yürütülen çalışma, kişinin bilinçli olarak belli bir hedefe varmak için giriştiği ve hem çevresini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci olan bedeni ve fikri çabalardır.

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

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

1.5.2. Sermaye

Sermaye, işletmenin elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerlerdir.

Sermaye; kuruluşun elinde bulundurduğu ve üretimde kullanılmak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi bütün maddi varlıklar ile gayri maddi varlıklar olan soyut değerlerin tümüdür.

Sermaye çeşitleri:

1. **Sabit sermaye;** bina, makine, teçhizat, alet ve donanım,

2. **İşletme sermayesi;** dönen varlıklar veya **toplam sermaye** olarak kendi içerisinde sınıflandırılır.

3. **Gayri maddi** (maddi olmayan) **varlıklar;** (1) imtiyaz, (2) lisans, (3) marka (alameti-farika), (4) patent (ihtira beratı), (5) telif hakları, teknik hüner, tecrübe ve bilgiden faydalanma hakkı (know-how) ve (6) işletme (bir imtiyaz hakkı gibi) haklar.

İşletmecilerin sermaye faktörü içerisinde gösterdikleri üretim için gerekli olan **tabii kaynaklar**, tabii halde üretim için girdi olarak

kullanılabilecek; araziler, ormanlar, su kaynakları, madenler, petrol, tabii gaz gibi ekonominin temel unsurlarıdır. Ekonomi bilimine göre bağımsız bir üretim faktörü olan tabii kaynaklar, işletme biliminde, sermayeyi oluşturan unsurlardan biri sayılır.

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

1.5.3. Girişimci

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

Girişimci, diğer üretim faktörlerini uygun şekilde bir araya getirerek bir mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatırarak kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir. **Girişimcinin temel özellikleri;** (1) girişkenlik ve kararlılık, (2) risk alabilme, (3) çok yönlülük, (4) yenilikçi, (5) ikna kabiliyeti, (6) bağımsızlık, (7) ileri görüşlülük, (8) çalışkanlık ve (9) liderlik yeteneği. **Girişimcinin işlevleri** ise (1) yeni bir mal veya hizmet üretmek veya yeni üretim yöntemleri ile bilinen ürünlerin kalitesini yükseltmek, (2) yeni organizasyonlar yapmak ve yeni pazarlar bulmak, (3) hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulmak, (4) rekabeti aleyhine çeviren kayıt dışı işletmeleri ortaya çıkarmak ve bu konuda tüketicilere bilgi vermek, (5) adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak. İş hayatında bu işlevlere haiz olması gereken girişimci uygulamada; kurucu girişimci, inandırma yeteneğine sahip, cesur, atılgan, değişikliği seven, çekingen, korkak gibi değişik tip ve türleri vardır. Girişimci, özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi devlet de olabilir.

Girişimcinin işletme kurma için giriştiği faaliyete **girişim** (teşebbüs) denir. Girişimcilik, kişinin fırsatları görüp risk alarak, öncü ve rekabetçi gerçekleştirdiği bir değer oluşturma sürecidir. İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk gibi sebeplerle işletme kurmaya yönelirler. Girişimciyi başarısız kılan sebepler ise güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserliktir.

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

Girişimcinin kanuni sorumlulukları başta Vergi Usul Kanunu olmak üzere vergi kanunlarında düzenlenir.

Girişimcinin kanuni sorumlulukları:

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

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

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

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

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

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

a. İşveren: İş kanununa göre bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişilerdir.

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 alarak, ortaklık kurarak kimse.

1.5.4. Üretim Yönetimi

Üretim yönetimi, dar anlamda üretim teknik ve teknolojileri geniş manada ise süreç olarak ele alınır.

Üretim yönetimi; ürünlerin uygun kalitede, zamanda, miktarda, maliyette tasarımı, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanmasını sağlayacak mühendislik ile yönetime ilişkin bilgileri ve tüm üretim faktörlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

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

Üretim faktörlerinin üretimden aldığı paylar / gelirler:

1. Emeğin geliri; ücret
2. Sermayenin geliri; faiz veya rant

3. Girişimcinin geliri; kâr

1.6. Girişimcilik

Girişimcilik, ülke kalkınmasında önemli bir konudur. Kalkınmak isteyen toplumlar belirleyecekleri siyasetler ile her alanda girişimciliği teşvik ederler.

Girişimci; diğer üretim faktörlerini uygun şekilde bir araya getirerek bir mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatırarak kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir. Teknoloji ve internetin gelişimiyle 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 ikliminin geliştirilmelidir. Girişimcilik iklimi, girişimcileri etkileyen ülke içindeki; teşvikler, finans kuruluşları, bürokrasi, kanuni yapı gibi ekonomik çevreyi ifade eder. Girişimcilik eğitimi ile girişimcilik kültür ve iklimi ve inovasyon bilinci kazandırılır.

Girişimcilik özellikleri; ileri görüşlülük, risk olabilme, özgüven sahibi olma, verimli çalışabilme, ekonomik ve mali bilgilere sahip olma, zamanı iyi yönetme ve işin sonuçlarına katlanmasını bilmelidir. Girişimci, fırsatları yakalamak, yenilikleri ortaya çıkarmak şeklinde karşımıza çıkmakta, gücü ise yenilik yapma ve yaptığı bu yeniliği somut ticari ürünlere dönüştürebilmesine bağlıdır. Sınırlı kaynaklarla, insan ihtiyaçlarının daha fazla tatmin edilmesi ve ekonomik büyüme girişimciliğin yenilik özelliğine bağlıdır. Girişimcilik ortaya çıkma, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme şekillerine bağlı sınıflandırılır.

Girişimcilik türleri:

1. Orijinal Girişimcilik: Orijinal (bağımsız) haliyle ilk defa kişinin kendi güç, yetenek, sezgi, tecrübe ve bilgi gibi yeteneklere bağlı yapılan yeni girişimciliktir. Burada hem girişim hem de girişimci orijinaldir.

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 şartlar altında küçük girişimcilerin ayakta kalması ve girişimcilik ruhunun canlı kalmasını sağlayan ve teşvik eden ve aynı zamanda ülkenin ekonomik menfaatlerini uzun süre devam ettirecek yeni girişimlerin kurulmasını kolaylaştırmaya çalışan bir 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: İnovativ bir girişimcilik olarak yenilik ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin finanse edilmesini ve yönetilmesini kapsayan teknolojik alanda bir ekip girişimciliğidir. İleri teknolojiye sahip, yüksek tahsilli, tecrübeli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar bu tür girişimciliği ifade eder.

6. Fırsat (Yenilikçi) **Girişimciliği:** Pazardaki mevcut veya potansiyel fırsatları izleyerek mevcut bir ürünü geliştirip yenileyerek pazara sunmayı hedefleyen girişimciliktir. Daha önce belli alanlarda girişimcilik yapmış ve sonra işletmelerini satarak devreden tecrübeli girişimcilerin fırsat alanı olarak yeni ortaya çıkan girişimlere yönelmeleriyle gelişen girişimciliktir.

7. Çevreci Girişimcilik: Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, böylece ürünlerin tasarım, üretim ve paketleme gibi tüm süreçlerini değiştiren, çevrenin korunmasını bir kültür olarak benimseyen, sosyal sorumlulukla topluma karşı görevlerini yerine getiren girişimcinin benimsediği bir anlayıştır.

8. Bağımsız Girişimcilik: İşin, işverenin veya başka bir yöneticinin gözetiminde olmadan, bağımsız olarak sürdürülmesini ifade eder. Bu girişimcilik daha az sermaye ile yatırım yapabilmeyi mümkün kılar.

9. Sosyal Girişimcilik: Toplumsal meseleleri çözmek için ortam ve algı oluşturarak toplumun problemlerine yeni yaklaşımlarla çözüm bulma faaliyetidir. Eğitim, sağlık, kültür ve sosyal alanda toplumu daha üst seviyelere taşıma, dünyada yaşanan problemleri çözmek için teknoloji kullanarak insanların hayatını ve çevreyi iyileştirmek, eşitsizliği ortadan kaldırmak, açlık, çocuk işçiliği, evsizlik gibi konularda topluma faydalı olma, diğer insanların dertleriyle ilgilenen genelde kâr amacı takip etmeyen girişimcilik şeklidir.

1.7. İşletme Yönetimi

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

İnsan, bulunduğu her yerde ya yönetendir veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için, maddi araç ve gereçlerle paranın bir hedefe dönük kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır.** Birden fazla insanın birlikte bulunduğu ve aralarında kurulan iş birliği **yönetim sürecini** gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün araç kullanımı "yönetim" değil "sevk"tir. Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan seçmen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

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

Demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimler de dikkate alarak yöneten ve yönetilen karşılıklı

etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Yönetim, geçmişte yöneteni ve yönetileni kapsarken günümüzde yeni bakış açısına göre; iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok araçlı bir ilişki olarak **yönetişim** yaygınlaşmaktadır. Yönetişim, kelime manası klasik yönetim sözcüğünden türemekle birlikte, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder. Tüm kişi ve kuruluşlar tarafından günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılmak belirlenmiş bir hedeftir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli / istişareli) ve katılımcı bir şekilde bulundukları demokratik yönetim yaklaşımıdır. Klasik yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder.

Yönetişimin temel unsurları:

1. Katılımcı ve eşitlikçi
2. Şeffaf, hesap ve cevap verebilen
3. Etkin ve hukukun üstünlüğüne dayanan
4. Stratejik vizyona sahip

Kişi ve kurumlar yönetişimi, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılmak için bir hedef olarak görmektedirler. **Yönetişimin amacı,** modern toplumların karmaşıklığı, çeşitliliği ve dinamiklerini oluşturan durumlarla baş edebilmeyi hedefler.

Yönetişimin temel özellikleri:

1. Öngörülebilir nitelikteki formel alanla, öngörülemeyen nitelikli enformel alanların etkileşimiyle ortaya çıkar.
2. Devletin tüm gücünün kullanımıyla ilişkili olarak çıktılardan çok süreçlerle bağlantılı bir modeldir
3. Çok merkezli karar alma yapısını katılımcı politika ile destekleyerek çoğulcu bir topluluk modeli kurmayı hedefler.
4. Çoğulcu ve katılımcı bir modeli öngören katılımcı demokrasi ile bütünleşmeyi hedefler.

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

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

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, yapılacak işlerin tanımlanması, gruplanması, işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, atanması, verimli, etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarıdır. Ortak bir amaca ulaşma maksadıyla işlerin aksamadan yürütülmesi için belirli kaideler dâhilinde yapılan düzenlemeler ile oluşturulan bir yapıya organizasyon denir.

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

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

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

Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:

1. Amaç açısından; özel yönetim teknik ve sosyal nitelik gereği amaç kâr, kamu yönetimi sosyal bir bilimdir, hedef hizmettir.

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

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

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

5. İşleyiş açısından; özel yönetim, özerk ve hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçevede yavaştır.

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

İşletme yönetiminin temel görevleri:

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

5. İşletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek,

Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojiyi yoğun kullanma ihtiyacı ve buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile dijital işletmeler ortaya çıkıyor. Müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital sağlanan **dijital işletmede süreç;** ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir.

Günümüzde işletmelerin daha karmaşık bir ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetim işlevi bu alanda eğitim görmüş, tecrübeli, liyakatli, her zaman ve değişen çevre şartlarında hedefe ulaşması için profesyonel kişilerce yürütülmelidir. **Yönetici,** yönetimi bir meslek olarak gören, kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getiren ve bunları belirlenen ihtiyacı karşılamaya yönelik planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Her zaman ve değişken çevre şartları altında belirli birtakım organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere kâr ve riske katlanmadan beşerî, fizikî, kaynakları planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin temel işlevleri yöneticinin varlık sebebini de oluşturur. **Profesyonel yönetici** ise yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi olmadan müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimselere denir. Yönetici, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak "beyin" görevine yürütür. **Yönetici asistanı,** sekreterin rutin görevlerine ilave, bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkiler arasında köprü vazifesi gören ve gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir. Yönetimin sanat olma özelliğinden hareketle yöneticilik; **"başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır"** denilir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür.

Yönetici, işletme varlığının devamı için değişim ve gelişimi zamanında görüp sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalıdır. Girişimci ve yönetici, faktör şartları ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, dijital, mobil, elektronik, otomasyon, uzaktan erişim ve yapay zekâ alanındaki teknolojik imkânların sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile ancak başarıya ulaşabilirler. Çünkü teknoloji, insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabilmesine imkân vermektedir. Bilgili, becerikli, sorumluluk ve vizyon sahibi yöneticiler organizasyon sorunlarını tespit edip, reformlarla hızla çözerek başarılı olurlar.

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

Yöneticide bulunması gereken temel nitelikler:

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

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

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

Yöneticide bulunmaması gereken ve ahlaki olmayan davranışlar:

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

Yönetici, sorun çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder,

gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden istifadeyi esas alarak en uygun kararı vermeye gayret eder. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak problem alanlarını önceden görüp, çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders alan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Hiç kimse vazgeçilmez değildir. Yöneticiler, farklı açılardan sınıflandırılır.

Yöneticilerin sınıflandırılması:

1. Sorumluluklarına göre; (1) işlevsel yönetici, (2) genel yönetici, (3) proje yöneticisi.

2. Hiyerarşik yapıya göre; (1) üst kademe yöneticisi, (2) orta kademe yönetici, (3) alt kademe yönetici.

3. Yönetme şekillerine göre; (1) otoriter yönetim şekli-komutan tipi yönetici, (2) yarı otoriter yönetim şekli-dengeci yönetici tipi, (3) demokratik yönetim şekli-demokrat yönetici tipi.

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

Yöneticinin işlevleri:

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

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

1.8. Ekonomik Birimler

Tarih içerisinde her toplum kendi kültür ve hayat tarzına göre bir üretim ve tüketim sistemi kurmuştur. Ekonomi bilimi, geçmişten günümüze ekonomik birimleri; ev ekonomisi, trampa (değişim) ekonomisi ve işletme ekonomisi olarak üçe ayırır.

1. Ev ekonomisi: Tüketilen her şeyin evde üretildiği ve üretilen her ürünün içeride tüketildiği birimdir. Özel ekonomik birimler olan kapalı ev ekonomileri, şartların gelişimiyle nitelik değiştirerek; hayvancılık, dokumacılık, balıkçılık gibi alanlarında uzmanlaşıp iş bölümünün gelişimiyle de temel ihtiyaçları karşılayan düşük teknolojiye dayalı imalat haneler kurulmuş.

2. Trampa (değişim) **Ekonomisi:** Alışverişte bir ürünün bedelini başka bir ürünle ödemeye değişim**,** bu ekonomik yapıya da trampa ekonomisi denir. Aile ilişkilerinin gelişimi ticari ilişkileri geliştirmiş, belirli alanlarda uzmanlaşarak iş bölümüyle imalat hanelerin kurulması sağlamıştı. Bu gelişim ile 'ev ekonomisi' ve 'işletme ekonomisi' diye iki tür ekonomik birim oluşmuştur.

3. İşletme Ekonomisi: İşletmenin temel işlevleri ve kuruluşuna ilişkin faaliyetlerin başından fiziki kuruluşu tamamlanmasına kadar yürütülen çalışmaları kapsar. İşletme ekonomisi, kıt kaynaklarla belirlenmiş hedeflere en etkin şekilde ulaşmaya çalışır. Günümüz işletmeleri üretim birimi, ev ekonomileri de tüketim birimi niteliğini taşımasıyla işletme ekonomisinin ana konusu işletmeler olmuştur. Evde yemek pişirme, elbise dikme, bazı işleri yapması gibi her zaman az bir üretim vardır.

1.9. İşletmeciliğin Gelişimi

İşletmeler, toplumların sosyal ve ekonomik gelişimiyle şimdiki yapısına kavuşmuştur. Bu gelişim üç aşamada incelenir:

1.9.1. Sanayi Devrimine Kadar İşletme

Sanayi devrimi öncesinde, toplum yapısı ve kültürlerine göre farklı üretim ve tüketim sistemleri gelişmiştir.

İşletmelerin yönetim, muhasebe ve ticaretine ilişkin konular genelde şehir ve ülkeler bakımından ele alan 14, 15, 16. yy. yazılan eserler, 17. asrın ortalarına kadar elde bulunan temel kaynaklardır. İşletmeler, ziraat, inşaat, giyim, ev araç ve gereçleri üreten şeklindedir. Sanayi devrimine kadar Lonca ve Ahilik Sistemi gibi meslekî uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında gelişmeler olmuş. Ahilik, Ahi Evran Veli tarafından 1200'lü yıllarda o dönem Anadolu'ya göç eden Türkmenlere hem aş ve iş imkânı sağlamak hem de onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici insan haline getirmek için Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır. **Ahilik;** iyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşmiş, orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Yerleşik Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan "ortasandık" bir ahilik müessesidir. **Ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

1.9.2. Sanayi Devrimi ve İşletme

Üretimde 18. asrın sonlarına kadar insan emeği, su, rüzgâr ve hayvan gücü gibi tabii enerjiler kullanılmıştı.

Dünya, ziraat toplumundan buhar makinesini keşifle sanayi toplumu, oradan bilgi toplumu sürecini yaşarken bir taraftan da bilgi ötesi topluma geçiş hızlanıyor. Sanayi devrimi peşinden 2. büyük olay II. Dünya Savaşı sonrası başlayan bilgi reformudur. Bu olaylar toplumları ekonomik, siyasi, sosyal ve işletme yönetimi açısından etkilemiştir. Buhar gücü üreten ve bununla, muhtelif iş makinesi, tren ve gemileri hareket ettiren makineye buhar makinesi ve bunun üretimde kullanılmasına Sanayi Devrimi denir. İlk kullanılabilir buhar makinesi 1763'te **James Watt** tarafından yapılmış ve bu buluşla **Sanayi Çağı** başlamış. Böylece tabii enerji ile yapılan üretimin yerini, makine ile yapılan büyük ölçekli seri üretimin alması, işletmeleri de geliştirmiş. Geleneksel üretim yerine teknolojik yöntemlerle artan üretim, pazarlama, kuruluş yeri, muhasebe, işçi bulma ve yönetim önem kazanmıştır.

1.9.3. Günümüzde İşletme

İşletmeler, kaliteli mal ve hizmetler sunmakta ve insanlığın refah düzeyini sürekli yükseltmektedir.

Sanayi devriminden günümüze kadar işletme ve diğer alanlarda elde edilen tecrübe, teknolojik gelişim, iş bölümü, uzmanlaşma, elektronik dönüşüm yüksek düzeylere ulaşmıştır. Otomasyonun gelişimiyle fabrikalar otomatikleşmiş, insanın küçük müdahalesiyle üretim yapay zekâlı robot bilgisayarlarla yapılıyor. Artık, insan fizikî gücüyle değil zihin ve akıl gücüyle otomatik fabrikaları planlayarak üretim yapmaktadır. Kaynakların nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı, bunları karşılayan işletmelerde yeni arayışlar sürmektedir. Sürdürülebilir üretim, tüketim ve çevre için yeni işletmecilik bir ihtiyaçtır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi yeni işletme ve üretim usulleriyle yeni iş ve yeni işletmecilik uygulamaları gelişmiştir.

Yeni iş ve işletmecilik uygulamaları:

1. Dijital işletme: Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili tüm iş ilişkilerini dijital sağlayan ve ara buluculuk yapan işletmedir. Temel işletme süreçleri; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşen, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırıp kârlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir.

2. Elektronik iş: İnternet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirme çabalarını ifade eder. World Wide Web-Dünya çapında Ağ teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal (siber) mağazalar (sanal organizasyon) ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı sağlanır. Yeni bir iş modeli olarak internet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.

3. Sanal organizasyon: Üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelen, birbirinden bağımsız görevleri olan, uzay, zaman ve fizikî sınırları aşarak iletişim ve işlerini bilgi-iletişim teknolojileriyle gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurumdur. Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileri ile sürekli haberleşen ve tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan sanal (siber) organizasyonlar sürekli gelişmektedir.

4. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B**):** İki işletme arasında yürütülen bir e-iş formatı olarak; birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri dâhilinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak ticari faaliyetlerini sürdürmelerini ifade eder. B2B sürecinde her iki kuruluşun sistemleri insan müdahalesine gerek olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli olan uyarı, düzeltme, hesaplama vb. aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

5. Nanoteknoloji: Yunanca 'cüce' fizikte bir metrenin milyarda biri olan nanoteknoloji ölçü birimi ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmesidir. Bu teknoloji, yeni ekonominin altyapısını oluşturan yeni işletmeler, yeni iş modelleriyle faaliyet yürütmektedir.

6. Kümelenme: İnsan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanımı için iş yerlerinin bir araya, bir yere toplanmalarını ifade eder. İşletmelerin etkin çalışmaları için belirli noktalarda bir kümelenme ihtiyacı duymaktadırlar.

7. Yeşil işletmecilik; karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürünlerin tasarım, üretim, paketleme ve pazarlama süreçlerini değiştiren, çevrenin korunması, sürdürülebilirliği bir kültür olarak benimseyen, topluma karşı sosyal sorumluğu işletmelerin benimsediği bir anlayıştır.

8. İnternet girişimciliği: Risk alarak, üretken ve yenilikçi çözümler geliştiren, bunları iyi yönetimle birleştiren yeni veya mevcut kuruluşların asıl iş alanları dışında, internet temelli ekonomik aktivite, sosyal fayda oluşturma veya geliştirmelerini ifade eder. İletişim teknolojilerinin gelişimiyle sosyal medya ağının genişlemesi kişisel ve ticari internet siteleri hızla artmış ve ticaretin ağı genişlemiştir. Bu ortamı gören sosyal girişimciler gerçek dünyanın risklerine karşı sanal (siber) dünyanın daha az finansman isteği karşısında internet girişimcisi olma isteği kazanmış ve çeşitli sosyal medya yolları geliştirilmiştir. Global düzeyde internet girişimcisi olmak; her zaman açık bir internet sayfasıyla müşteri güven, hızlı dağıtım, ürünü web üzerinden tanıtım ve satışı ile azalan maliyet, internetin geniş çevrelere ulaşımı yeni iş imkânlarını ortaya çıkarıyor. Bu girişimciliği diğer girişimcilikten ayıran 3 temel fark; düşük başlangıç sermaye ihtiyacı, düşük işletme harcamaları ve geniş pazarlara ulaşma imkânıdır. Bu faktörler sonucu internet girişimcileri diğer girişimcilere kıyasla daha hızlı ve az sermaye ile büyüme fırsatı elde ederler.

Yeni iş ve yeni işletmecilik anlayışının temel dinamikleri; değişim mühendisliği, şebeke organizasyonlar, kıyaslama, işletme dışı kaynaklardan faydalanma, tüketici merkezlilik hem yerel hem global olma, personeli güçlendirme ve değer zinciridir. Yeni ekonominin altyapısını oluşturan yeni işletmeler kendilerine özgü yeni bir kültür çıkmaktadırlar. **Yeni işletme kültürünün özellikleri;** iş birliği, paylaşma, anlaşma, çözüm, güven, iletişim, kaotik (karmaşık) düzen ve kazan-kazan kültürü gibi sıralanabilir.

Yeni işletmecilik anlayışı, yeni iş yapma usulleri elektronik ortamda faaliyet yürüten sosyal medyada görünen birçok işletme üzerinden topluma farklı operasyonlar ve farklı algılar oluşturarak global yeni anlayışlar yerleştiriliyor eleştirisi önemlidir. İnternetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı civarı büyüklüğünde Deep Wep üzerinden işlemeler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla yapılıyor algısı ve inancı insanlarda sürekli artmaktadır.

1.10. İşletme Biliminin Gelişimi ve Diğer Bilimlerle İlişkisi

İşletme bilimi, genç bir disiplin (bilim) olarak diğer birçok bilimden faydalanır, onların verilerini kullanarak, işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişki ve eğilimleri inceleyerek, işletmenin başarılı yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışan bir disiplindir.

İşletme bilimi; işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişki ve eğilimleri inceleyerek, işletmenin

başarılı yönetimi için geçerli kuralları ortaya koymaya çalışan disiplindir. Kâr amacı güden kurumların kuruluş, yönetim, finansman ve üretim araçlarının temini, üretilen ürünlerin pazarlanması faaliyetlerini inceleyen bir sosyal bilimdir. İşletme bilimi, ekonomi, hukuk, matematik, istatistik ve davranış bilimlerinin ilgi alanlarına giren yönleri ile "işletmecilik" konularını bir bütün olarak ele alır.

Sosyal bilimler, çok geniş anlamda insanlar arası ilişkileri inceler, insan davranışlarıyla ilgilenen disiplinleri içerir. Birbiriyle etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu, gruplar içinde oluşan insan etkinliği, amacı ise; beşerî anlayışın gelişmesidir. 19. yüzyılda, "toplumun özgün bilimi" sayılan sosyolojiyi ifade etmek için kullanılıyordu. Günümüzde ise işletme, iktisat, antropoloji, arkeoloji, beşerî coğrafya dil bilimi, müzik, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyal tarihi içeren birçok akademik branşı ifade etmektedir

İşletme biliminin temel konuları:

1. İşletmenin hedefleri doğrultusunda ne tür faaliyetler yapması gerektiğinin analizi,
2. Başarılı işletme yönetimi sistemi çerçevesinde, sürekli uygulanabilecek kurallar belirleme,
3. İşletmelerde karar alma ve uygulama yeteneklerini geliştirme,
4. İşletme meselelerini bütün olarak değerlendirip çözüm getirmek,
5. İşletme sisteminin, hedef ve meselelerin kavranıp tüm personelce öğrenilmesini sağlama.

İşletme bilgisi, işletme konularında tahlil ve araştırmalarla, bir bilgi sisteminin oluşmasını sağlamakta ve işletme yönetimi ve bunun yürütülmesiyle ilgili detaylı konuları da ele alıp, incelemeye çalışmaktadır. Bu incelemeler esnasında, işletmecilik bilgisi muhtelif bilim dallarıyla yakın ilgi kurmakta ve onların analiz ve bilgi sistemlerinden faydalanmaktadır.

İşletmenin diğer bilimlerle ilişkileri:

1. İşletme ve Ekonomi: İşletmeler, insanların sınırsız ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyet yürüten temelde ekonomik, teknik ve siyasi birimlerdir. **Ekonomi,** bir ülkenin sahip olduğu kaynakları kişiler, kurumlar arasında üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim ile ilgili sistemi inceleyen, sınırsız ihtiyaçları, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir. Evrendeki nispeten sınırlı kaynakları "Nedret (kıtlık) Kanunu" ile açıklayan iktisat bilimi; insan ihtiyaçları sınırsız, onları karşılayan ihtiyaç maddeleri ise sınırlı der. Bu kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanarak sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Üretici ve tüketici kesimin ekonomik sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep, makro ve mikro düzeyde ele alınarak iktisadi sistemi düzenleyen bazı mikro ve makro denge kuralları geliştirilmektedir. İşletmeler, üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini içinde bulundukları ekonomik sisteme göre yürütecekleri için ekonomi ile sıkı bir ilişkiyle gelişimi yakından izlemeli, bu gelişimin getirilerinden faydalanmalıdır.

2. İşletme, Matematik ve İstatistik: İstatistik; verileri derleme, bölümlendirme, çizelgeler ve özetleme, ihtimal teorisi yardımıyla deney ve gözlem prensiplerini belirleme, inceleme, yorumlama ve genelleme yöntemlerini veren bilimdir. Matematik ise şekil, sayı ve çoklukların yapılarını, özelliklerini ve aralarındaki bağıntıları mantık yoluyla inceleyen, aritmetik, cebir, geometri gibi dallara ayrılan bilimdir. İşletme yönetim sürecinde; istatistik biliminin geliştirdiği, kullandığı tüm yöntemler, tüketici ve piyasaya ilişkin bilgi toplama, kalite kontrollerini gerçekleştirme, işletmenin durumunu analiz etme gibi hallerde istatistikî metotlardan faydalanılır. Matematik ve bundan türetilen tüm klasik ve modern hesaplama yöntemleri ve teknikleri, işletme içinde ticari cebir, muhasebe gibi dallarda, finansman konusunda alınan kararlarda, işletmeye büyük yardımları olmaktadır. Bilgisayar teknolojisiyle matematik ve istatistik, işletmenin karmaşık birçok probleminin çözümünde daha fazla kullanılır hale gelmiştir.

3. İşletme ve Davranış Bilimleri: Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi dört temel bilim dalının verilerini geliştiren davranış bilimlerinin insanı ve toplumu inceleyen ve analiz eden teknik ve yöntemleri, işletmecilik bilgisinin de sıkça başvurduğu kaynaklardandır. **1. Psikoloji** (ruh bilimi)**;** insan ve hayvan davranışlarını psiko-fizyolojik tepkilerini inceleyen bir bilimdir. Parapsikoloji, insanın metafizik / fizik ötesi boyutunu ele alarak insanın duygu ve düşünce dünyasını belirleyen süreç ile insan davranışlarının ruhi kökenlerini, muhtelif davranış kalıpları arasındaki çok yönlü münasebet ve bağlantıları inceleyen disiplindir. Ruhun mahiyetini, dış ve iç duyuları, hayal, tasavvur, zekâ ve akıl gibi melekeleri inceleyen psikolojinin konuları motivasyon, algılama, tutumlar, kişilik ve öğrenmedir. **2. Sosyoloji** (toplum bilimi)**;** toplumun oluşum, işleyiş ve gelişim kanunlarını inceleyen bilim dalıdır. **3. Sosyal psikoloji;** toplumun insan davranışlarına etkisini konu edinen bilim dalıdır. **4. Antropoloji;** insanın kökenini, gelişimini, biyolojik özelliklerini, toplumsal ve kültürel yönlerini inceleyen bilimdir. Tüm işletme işlevlerinin yürütülmesinde insan unsurunun başarılı yönetimi, motivasyonu, verimin artırılması, mutlu kılınması, iyi iş ilişkilerin kurulabilmesi gibi konularda işletme, insan ve insan davranışlarını inceleyen davranış bilimlerinden faydalanır.

4. İşletme ve Hukuk: Hukuk, Arapçada "hak" kökünden dilimizde hukuk olarak; toplumun genel menfaatini veya fertlerin ve toplumun ortak iyiliğini sağlamak maksadıyla konulan ve kamu gücüyle desteklenen kaide, hak ve kanunların bütünü olarak adalete yönelmiş toplumun yaşama düzenidir. Toplum hayatı sürekli olarak örf, adet ve değişik tür kanunlarla düzenlenerek sürmektedir. Aynı toplumsal hayat içinde yer alan işletmeleri ve iş hayatı da devam eden sistemden etkilenmektedir. İş hayatı, ahlaki değer yargılarına göre bu mesleği yürütenlerce getirilmiş meslekî kurallardan; meslek kuruluşlarının getirdiği düzenleme ve kurallardan, devletin koyduğu kanunlar ve diğer tüm düzenleyici tedbirlerden ve global hukuk kuralları çerçevesinde getirilen kanun ve benzeri kurallardan etkilenmektedir. İşletmenin başarılı olabilmesi ve kanunlara uygun hareket etmesi için, hukuk bilgisine sahip işletme bünyesinde hukuk müşavirleri bulundurması veya yöneticinin bu konuları bilmesi gerekir.

5. İşletme ve Bilgi Teknolojileri: Bilginin üretimi, geliştirilmesi, kaydedilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılımı ve kullanımı gibi süreç ve teknikler bilgi yönetimini ifade eder. Bilgiye ulaşma, onu elde edip kullanmayı sağlayan bilişim teknolojileri ile işletmeler kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak için altyapı imkânlarını geliştirirler. Teknolojik altyapıyı kuran

işletmeler elde edilen bilgileri işletmede bölümler arası etkin ve verimli kullanırlar. Sürekli gelişen iletişim teknolojileri, işletmelerin faaliyetlerini hızla etkilemekte ve her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilmektedir. Artan bu öneme binaen hacker (bilgisayar korsanlarının) siber saldırıları gündeme gelmekte ve bu saldırıları bertaraf edecek siber güvenlik teknolojileri gerektirmektedir.

Teknolojinin getirdiği endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl sürdüğü, endüstri 4.0'ın uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerde endüstri 5.0'la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır. Sanayi 4.0' otomatikleşmeyi arttırarak ticaret modelini, pazar yapısını değiştirerek üreticiyi rekabete hazırlamakta, bilgi ekonomisi ve e-dönüşümle her alanda meslekler daha farklı zihnî beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0. Yapay zekâlı robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor. Bu süreci, iyi takip edenler teknoloji ve lisans ihraç ederek fikri mülkiyet haklarıyla dışa açılırlar.

İş gücü piyasasının ihtiyaç duyacağı beceriler öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin zamana uygun yeni yetenekler kazanması gerekir. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama sorumluluğu her insanı ve işletmeyi yakından ilgilendiriyor.

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esasları nelerdir?
2. Kanaat ekonomisi nedir?
3. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
4. Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler nelerdir?
5. Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları nelerdir?
6. Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri nelerdir? Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
7. Toplumların geri kalma sebepleri nelerdir?
8. Osmanlı Devleti'ni ayakta tutan temel değerler nelerdir?
9. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?
10. İhtiyaç kavramını açıklayarak, temel özelliklerini ve çeşitlerini yazınız.
11. İşletme nedir? Tarif ederek, işletmenin kuruluş sebeplerini ve temel özelliklerini yazınız.
12. Mal ve hizmet kavramlarını açıklayarak, mal ve hizmetlere ilişkin pratik bir sınıflandırma yapınız.
13. Üretim faktörlerini sıralayarak açıklayınız ve faktör kullanımında ahlaki temel unsurları yazınız.
14. 1. İş: 2. Meslek: 3. Üretim: 4. Personel: 5. Ekonomi: 6. Fayda: 7. Ürün: 8. Ticaret: 9. Ticarileştirme: nedir?
15. Yönetim ve organizasyon kavramlarını açıklayarak, yönetim ve organizasyon ilişkisini yazınız.
16. İşletmenin etkili yönetimi için işletme yönetiminin temel görevleri neler olmalıdır?
17. Yönetici nedir? Açıklayarak, temel özelliklerini ve işlevlerini yazınız.
18. Ev ekonomisi, trampa ekonomisini ve işletme ekonomisini açıklayınız.
19. Sanayi devrimine kadar işletmeler ve günümüz işletmeleri nasıldır?
20. 1. Elektronik iş: 2. Dijital işletme: 3. Sanal organizasyon: 4. İşten işe uygulamalar: 5. Kümelenme: 6. Yeşil işletme: nedir?
21. İşletme biliminin faydalandığı diğer bilimler: 1. İşletme ve ekonomi: 2. İşletme, matematik ve istatistik: 3. İşletme ve davranış bilimleri: 4. İşletme ve hukuk: 5. İşletme ve bilgi teknolojileri:

2. MİKROEKONOMİ VERİLERİ

Mikroekonomi konuları; ekonomik sistem, arz, talep, piyasa, maliyet, üretici, tüketici ve tüketimdir. Makroekonomi konuları ise milli gelir, gelir dağılımı, istihdam, işsizlik, dış ticaret, ödemeler dengesi, kalkınma, tasarruf, yatırım, para ve bankadır.

2.1. Ekonominin İşleyişi

İnsan ihtiyaçları, ekonomik bir faaliyet sonucu üretilen ürünlerle karşılanması ekonominin varlık sebebidir.

Ekonomi; bir ülkenin sahip olduğu kaynakları kişiler, kurumlar arasında üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim ile ilgili sistemi inceleyen, sınırsız ihtiyaçları, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir. Siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe bir bilim olarak, mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise sınırsızlığı sebebiyle insanların tercihleri ve bu tercihler sebebiyle arasındaki üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim şekillerini, ilişkilerini inceler. Toplumların nasıl zenginleşeceği, refahlarının nasıl artacağı sorusuna cevap bulma sürecinde; izlenecek siyaset, işsizlik, enflasyon, üretim düzeyi, tasarruf ve yatırım gibi kavramlar üzerinde durur. Yunanca 'ev yönetimi', dilimizde Arapça iktisat kelimesi kullanılır.

Ekonominin farklı tanımları:

1. Ekonomi; servet temini için yapılan tüm çalışmalar ekonomi biliminin inceleme alanıdır. Adam Smith.
2. Ekonomi; sınırsız insan ihtiyaçlarını mevcut kıt kaynaklarla karşılamasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir. A. Marshall.
3. Ekonomi; kişi ve topluma en az çabayla en çok tatmini sağlamayı gösteren yöntemler teorisidir. H. Gossen.
4. Ekonomi; insanların çeşitli ürünler üretmek ve bunları tüketilmek üzere toplumun çeşitli üyelerine dağıtmak için kıt ve sınırlı üretim kaynaklarını ne şekilde kullandıklarını inceleyen bilimdir. Paul Samuelson.

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

İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **ekonomik olay**dır. İnsan, iktisadın hem öznesi hem de hedefidir. Ekonomik olayları açıklamada; çok sayıda değişkeni dikkate alıp karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaların deneylerle doğrulanmasını sağlayan matematiksel çözümleme yöntemi olan **ekonometriden** faydalanılır.

Avrupa patentli iktisadın ifadesiyle "kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılamak" ifadeleri problemlidir. Ekonomik sektörler temelde; dinamik, gerçek beşerî faaliyetler olan **'ticaret, sanayi ve ziraat'**tır. Bu iktisat, geçimlik ziraatı ve aile ekonomisi gibi birçok faaliyeti aşağılayarak, ziraatı ve belirli bazı geçim alanlarını ileri aşamada tamamen ticarileştirerek kıtlığa sebep oluyor.

Thomas Robert Malthus: (1766-1834 İngiliz nüfusbilimci ve ekonomi politik teorisyeni), nüfusun geometrik bir dizi, üretimin ise aritmetik bir dizi ile artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüş. İki asırdan beri ekonomi kitaplarında karamsar bir düşüncenin mahsulü bu teori, bugün geçerliliğini kaybetmiştir. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı olarak toplam ihtiyaçlar artmış, her insanın ihtiyaç listesindeki tüketim maddeleri türü de gelişme göstererek, yeni ihtiyaçlar dâhil olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı arttığı ortadadır. Foton Kuşağı teorisine göre 1960'lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili foton kuşağına girişiyle, dünya bol enerji, bol hammadde, bol gıda maddesi dönemine yol almaktadır. Güneş, rüzgâr, nükleer enerji, yeraltı ısı kaynakları, yenilenebilir enerji kaynakları devreye girmesiyle gelecekte ucuz, temiz ve sınırlı olmayan enerji sağlanacaktır. Yeni teknolojiler, Kâinatta, sınırsız kaynakları elde etmek için sunduğu inkişafla kıtlığın olacağı söylenemez. Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakları israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlarına göre dallara ayrılır.

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: Sadece ekonomik düzeni sebep-sonuç ilişkisi dâhilinde inceleyen, ekonomi içinde sürekli geçerli kanunları tespite çalışan ve "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler?", "Enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" gibi soruları cevaplamaya çalışan ekonominin bir dalıdır.

3. Mikroekonomi: Tüketicilerin ve işletmelerin ekonomik davranışlarını; ihtiyaç, fayda, değer, fiyat kavramları ile araştıran; piyasa türlerini, piyasaların işleyiş mekanizmasını ve farklı piyasa durumlarında işletme dengesinin nasıl oluştuğunu araştıran olayları kurmağa bakışı inceleyen ekonominin bir dalıdır.

4. Makroekonomi: Makro büyüklükler, toplam üretim, istihdam, işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişme oranı, ekonominin büyüme hızı gibi konuları 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.

Şekil 2-1: Tabii İktisat Döngüsü

Ekonominin genel olarak işleyiş dengesi; para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olduğu durumu gösterir. Mizan ve ölçünün bozulmadığı bu dengeye **tabii iktisat dengesi** denir.

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 gelişme ve İngiltere'de 1215'de Kral John'a kabul ettirilen **Magna Carta Libertatum** (Büyük Hürriyet Fermanı) birçok hürriyetle birlikte kralın vergilendirme yetkisi sınırlanarak meclise aktarılıyor.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406) 14. asırda tarih felsefecisi, sosyoloji ve kanaat ekonomisi ve liberal ekonomiye katkılar sunan biri olarak **"Mukaddime"** isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüş. Devletin asıl görevi insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamalı, ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesi ekonomik dengeyi bozar ve serbest rekabetin gelişmesini önler diyerek devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

İlerleyen zamanda yeni coğrafi keşifler, deniz ticareti, toplumun hayat ve düşünce şeklindeki gelişmeler ekonomiye yenilikler getirmiş. Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik yansıması; değerli madenlerin ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören aşırı devlet müdahalesini savunan **merkantilizm** dönemini başlatmıştır.

Merkantilizm; 16. yüzyılda Batı Avrupa'da başlamış ekonomik bir teoridir. Merkantilizme göre bir milletin refahı anaparanın miktarına bağlıdır ve ekonomik servet veya anapara devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarı veya ticari değer ile temsil edilir. Devlet, ekonomide korumacı bir rol oynamalı, ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrinde olan ekonomik bir sistemdir. Bu dönemde yürütülen üçgen ticareti ile Avrupa iyice zenginleşmiş.

Üç köşeli (üçgen) **ticaret;** bir bölgeden veya bir limandan ihraç edilebilen mallar için ikinci bir bölgede ithal için talep olmadığı, ama aynı zamanda bu ikinci bölgenin ihraç edebileceği mallar için birinci bölgede ithal talebi olduğu hallerde ortaya çıkar. En bariz örnek 16. yüzyıllar sonlarından 19. yüzyıl başlarına kadar olan dönemde Avrupa, Batı-Afrika, Kuzey Amerika üçgeni üzerinde olan ve Batı Afrika-Kuzey Amerika "orta pasajı'"nda ticari malın "Afrikalı köleler" olduğu ticaret sistemidir.

Merkantilizmle ekonomideki egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirmiş. Bu gelişimle merkantilizm geçerliliğini kaybetmiş, yeni dönem geliştirilen liberal iktisadi düşüncelerin sahipleri klasik iktisatçılar; Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Jean Babtist Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almışlardır. Bunlar, ekonomik dengenin kendiliğinden ve otomatik oluştuğu bu tabii düzenin işleyişine devletin müdahale etmemesini savunmuşlar.

Kapitalist ekonomi; arzı talep belirler, herkes kendi çıkarını maximize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert menfaatleri ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmaz der. Ancak, **John M. KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların fikirlerini eleştirerek; ileri sürdükleri gibi her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin mevcut olmadığını savunmuş, 1929'da yaşanan büyük iktisadi buhranda ekonomilerin içine düştüğü durgunluğun uzun sürmesi, klasiklerin savundukları tabii düzen görüşleri sarsılmış ve devletin ekonomik anlayışındaki değişimine sebep olmuştur. KEYNES, devletin müdahalesi olmadan ekonomik durgunluktan çıkılamayacağını 1936'da yayınladığı **"Genel Teori"** isimli eseriyle ispatlamaya çalışmış. Böylece, **"1929 Dünya İktisadi Buhranı"** ile koruyucu, jandarma devlet anlayışından müdahaleci, modern devlete geçilmiş ve mali olaylara modern yaklaşım hâkim olmuştur.

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

Pazarı ve işletmeleri yeniden tasarlayan teknolojik gelişmeler, globalleşme, pazar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilgiyi, **"eski ve yeni ekonomi"** kavramı üzerine çekmiştir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak topluma fayda sağlayan **inovasyon** (yenilik) ekonomik dönüşümü hızlandırdı. Mevcut bir değerin yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme süreci ekonomiye yeni bir bakış açış getirdi. Bundan ekonomi ve iş dünyasını etkilendi, iş modellerini geliştirildi, geleneksel yapı ve faaliyetler büyük oranda yenilendi. 1950'lerden başlayan ve 1990'larda olgunluk dönemine ulaşan **'elektronik çağı'** yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni teknolojilerin ürün ve üretim sürecinde esaslı bir role sahip olduğu **'yeni ekonomi'** dönemine geçildi. Peter Drucker tarafından1969'da "**Enformasyon Ekonomisi"** olarak isimlendirilen bu süreç, ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, inovasyon ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Temeli bilgiye dayanan bu süreç, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirdiği söylense de aslında kapitalizmin revize edilmiş halini yansıtır.

Yeni ekonomi anlayışı, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkararak ekonomiyi sosyal içeriğinden ayırıp, salt teknik bir disiplin gibi uygulama eğilimini sorgular. Deneye dayalı araştırmaların ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını gösterir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan "homo economicus" kavramı kişilerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulanır ve piyasanın doğru çözümü bulduğu inancı bu ön kabule dayanır.

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

Yeni ekonomi, devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesi, gelişen bilgi teknolojileri, piyasaların, işletmelerin ve ferdi

çalışmanın faaliyet tarzlarını değiştirmesi, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejileri ile yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dijital ve bilgi sektörünün yönetimini temel alan yeni ekonomiyle emek yoğun işlerin düşük gelir gruptaki ülkelere kaydırılır, sanayileşmiş ülkeler bilgi yoğun ürünlere geçmeye yönelir, ağlar (Network) üzerinde yer alır. Klasik ekonomi, üretimi kurumun büyüklüğü, iş hacmiyle elde ettiği maliyet avantajı sağlama fikrinde iken (ölçek ekonomisi), yeni ekonomi, tüm sektörlerde beşerî, fizikî ve entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Bilgi teknolojilerinin üretim ve kullanımı, nitelikli emek talebini artırarak beşerî sermaye yatırımlarını harekete geçirir.

Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli ve ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynaklardır. Ekonomi, kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşırken, yeni ekonomide kıt olan değil, bol olan değerlidir. Geleneksel ekonomide herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için sıkı tedbirler alınırken, yeni ekonomide ise bilgi işletme içi, çevresi, kamu kuruluşları ve rakiplerle paylaşımı; bilginin üretilmesiyle çoğaltılması esastır. Yeni ekonomi, bilginin elde edilişi, işlenmesi, dönüştürülmesi, pazarlanması, dağıtımı bilgisayar sistemi ve insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.

Yeni ekonominin temel özellikleri:

1. Bilgi temel üretim kaynağıdır.
2. Dijitalleşme, sanallık ve iletişim ağlarına dayanır.
3. Şebeke organizasyonlara geçilir.
4. Aracılar azaltılır.
5. Üretici ve müşteri bütünleşmesi sağlanır.
6. Yenilik ve hız esastır.
7. Globalleşme ve toplum meselelerinde farklılaşma yaşanır.

Yeni ekonomi anlayışı ile aynı üründen kitle halinde üretip toplu reklam, tanıtım ve satma dönemini geride bırakarak, azınlıkta kalan tüketicilerin hesaba katılması gereği anlaşıldı. Web kavramının işletme alanına girmesiyle geleneksel satış işlevleri ve faaliyetleri de değişti. Geleneksel satış gücünün etkisi sürekli azalması ve yerine ilişkisel (birebir) pazarlama gibi yeni pazarlama uygulamaları yerleşmektedir. Burada yeni olan pazarlama değil, pazarlamaya bakış açısı ve felsefesidir.

Dijitalleşen dünyada geleceği inşa edecek, bilişim sektörünün ana kollarından olan yazılım ve kodlama gelişimiyle, katma değeri yüksek kalemler arasında yazılım ve bilişim alt yapıları sürekli gelişiyor. Sürücüsüz hizmet verebilen otonom otomobilleri, karada, havada ve denizde otonom hareket edebilen dronları, robotlar hızla hayata giriyor. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi alanlarındaki ilerlemeler birçok sektörün iş yapma şekli değişiyor, internete bağlanan nesnelerin artışına bağlı blockchain teknolojisi ile yeni iş alanları ortaya çıkıyor. **Blockchain** (blok zinciri) **teknolojisi,** her bilginin blok olarak, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla, birbirine bağlanarak kaydedildiği, dağınık ve bir merkeze bağlanmadan işlem imkânı veren veri tabanı teknolojisidir.

Günümüz bilgi toplumunda ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi ve kaynaklar ise insanın kendisi ve onun yetenekleri, organize olan küçük girişimcilerin çıkarları korunur, aileye önem verilir, sosyal değerlerde eşitlik, eğitimde süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize olma ve kurumlaşma artar.

2.2. Ekonomik Sistemler

Kuruluş veya ülkelerin yönetimi, ekonomik sistem ve şartların gelişiminden birebir etkilenmektedir.

Ekonomik sistem, toplumun sahip olduğu kaynakları, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtımını yapan temel kurallardır. Bir toplumda ürünlerin üretimi, ticareti, dağıtım ve kaynakların tahsisi, üretimi kimlerin yapacağını düzenleyen sosyal, siyasi, hukuki kurum ve kuralları ile birlikte iktisadi hedeflerin emrinde bir koordinasyon düzenidir.

Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi ülkedeki siyasi ve toplum değerleri etkiler ve siyasî yapılanma ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumların sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep, mikro, makro düzeyde iktisadi sistemi düzenleyen denge kuralları gelişir. Dünyada uygulanan iktisadi sistemler içinde; kapitalist ekonomik sistem, sosyalist ekonomik sistem, karma ekonomi sistemi ve kanaat ekonomisi sistemleri incelenecektir.

1. Kapitalist Ekonomik Sistem: Her türlü iktisadi faaliyetin kişilerin serbest teşebbüs ve aralarındaki serbest sözleşmelere bırakıldığı üretim, tüketim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenlemeyi serbest piyasadaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı iktisadi sistemdir. Kapitalizm, serbest piyasa sistemi, liberal kapitalist sistem (liberalizm) veya pazar ekonomisi isimleri de alır.

Liberal düşüncenin belirlediği ekonomik düzen olan kapitalizm, toplumda tabi bir dengenin varlığını ileri sürer. Benimsediği insan modeli **homo-economicus** (iktisadi insan); tam bilgiye sahip, çoğu aza tercih eden, seçici ve tutarlılık özelliğine sahip, kendi menfaatini makimize etmeye çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapacağını kabul eder. Arzı, talep belirler, kişi kendi menfaatini maksimize ederken, toplum menfaatine de hizmet eder ve kişi ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmadığını iddia eder. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefeni temel alarak; özel mülkiyet, kâr, seçme hürriyeti ve rekabet gibi dört hakkı kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı, piyasa giriş-çıkışı serbest, tekel hâkim değil, piyasa açık ve şeffaf ise bu piyasa serbest rekabet piyasa sayılır. Sistemde, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizmasıyla kararlar alınır.

Kapitalist ekonomik sistemin temel özellikleri:

1. Özel mülkiyet esastır.
2. Ekonomi serbest piyasa şartları altında işler.
3. Üretim araçları özel kişilerin elindedir.
4. Devlet ekonomiye müdahale etmez, kontrolünü sağlar.
5. Ekonomide kişi kendi çıkarı peşinde koşar.

6. Üretimde belirleyici olan kârdır.

7. Temel ihtiyaçlar dışında başka sürekli tüketim alışkanlıkları oluşturur.

Kapitalizmde; para, borsa ve faiz üçkâğıdı üzerinden sapmalarla rekabetin giderek bozulması veya ekonomik yapının bu sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi sebeplerle devletler ekonomik işleyişe müdahale ediyorlar. İlk müdahale ABD' de 1929'da Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci ise 2008'de başlayıp yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahale etmişler.

Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamalarına bağlı çıkan krizlerle oluşan global ekonomik huzursuzluk, eleştiri, tepki ve protestoların artışıyla sistem sorgulanmaktadır. Gelişmeler, sermaye ve kapitalin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezleri kuvvetleniyor. Bunlara rağmen sistem sürekli kendini yenileyerek, yeni isim ve algılarla devam ediyor.

Liberalizmin tohumunu Adam Smith, neoliberalizminkini ise Friedrich Hayek ve Milton Friedman atmıştır. 1970'ler sonrası farklı coğrafyalarda politik hegemonyayı ele geçiren neoliberal ideoloji globalleşmeyi hızlandırıp devletleri özelleştirerek millet iradesinden kaçırıp sosyal devleti çökertmeye çalışıyor. **Neoliberalizm,** serbest piyasa ekonomisini tanımlamada kullanılan ve özelleştirme, devletin küçültülmesi, esnek iş gücü piyasası, ekonominin kontrolünü kamudan özel sektöre devreden sosyal ve ekonomik politika modelidir. IMF ve diğer kurumların serbest piyasa yaklaşımı olan **Washington Konsensüsüyle** ilişkilidir.

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

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 Avrupa merkezli kapitalizmin kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, faaliyetleriyle de adaletsiz ve kendine bağımlı birçok global sorunu beraberinde getirmiş ve bu sebepten birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:

1. Emeği sömürüyor.
2. Gelir dağılımında adaleti bozuyor.
3. Ahlaki olmayan yayılmacıdır.
4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğduruyor.
5. Sermaye kazancını sürekli artırmaya çalışıyor.
6. Altına dayalı iktisadi yapıdan kâğıt paraya geçiş ile sanal değerler oluşturuyor.
7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek istiyor.
8. İnsanı ve toplumu dönüştürerek asimile ediyor.
9. Dünya kaynaklarını hızla tüketerek ekolojik dengeyi bozuyor.

Köle ticareti kapitalizmin emek üzerine inşa ettiği sömürüdür. Kölelik maliyetlerinin bir işçi maliyetinden daha yüksek olmasıyla sömürünün yönünü emekçiler üzerine değiştirmiştir. Fakirden zengine servet aktaran, fakiri daha fakir, zengini de daha zengin yapan kapitalizm, açgözlü, her şeyi şiddetli arzulayan, aza kanaat etmeyen bencil bir seçkinler sınıfı oluşturur. Global servetin küçük ve varlıklı elit grubun elinde toplanmasıyla, zengin ve fakir uçurumu büyütmektedir. Adil gelir dağılımı olmayan sistem ilânihaye devam etmez. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar." "Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum edilirse büyük kavga çıkar."

Kendine uymayan üretim, tüketim sistemlerini, farklı inanç ve kültürleri değiştirip asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamizmini, 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.

Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan geçtiği süreçte; paranın madde olarak ucuz, bol ve sanal olması ile mislinden daha fazlası dolaşıma girmesi ve kontrol edilemeyişi peşinden krizleri getirmektedir. Doların rezerv (sadece kendine endeksli) ve konvertibilite para olması, diğer paralara veya altına kısıtlama olmadan çevrilebilmesi, petro dolar (petrol ticaretinde sadece doların geçerliliği) ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile yazılı değeri arasındaki fark) hakkı sorgulanmaktadır. Bu noktada ülkeleri kendilerine maskeleyen para baronları; başkalarının paralarını kullanarak, reel olmayan sanal (siber), karşılıksız paraya hükmediyorlar. FED (Federal Reserve Sistemi 1913'te kurulan banka dolar basım ve dağıtıma yetkili) üzerinden dolarda tek otorite olarak reel ekonomileri kontrol ediyor.

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 tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her tür stratejik hesap ve ideolojik endişeyi değerlendirerek bulunduğu yerde hâkimiyet kurmaya, ideolojisini yerleştirmeye çalışır. Kapitalizmde, banka ekonominin kanı olan para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkimdir. Gerçek değer oluşturmayan banka sadece para ticareti yaparak toplumdan sağladığı kaynağı kullanırken toplum menfaatini gözetmez.

Kapitalizm, altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlık yerine sanal varlığı getirerek finans aracını "aracı araç" olmaktan çıkarıp hedef yapmış, parayı bir ürün haline getirerek çeşitlendirmiştir. 1944'te Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında kabul edilen **Bretton Woods Sistemi** ile dolar, sadece kendine endeksli ve altına dönüştürülebilen tek para birimi olmuş, diğer para birimleri de

dolara göre ayarlama kararı verilmişti. 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 çökertip karşılıksız para basmaya başlamıştır. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni sanal paraları gerçek kullanıma sunuyorlar. Fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10'u, geri kalan yüzde 90'ı bankalarca üretilen sanal paralardır. Ekonomide "az olan kıymetli, bol olan değersizleşir", anlayışıyla arz ve talep dengesine göre sanal parada bu duruma uygun değer artış ve azalışları olmaktadır.

Kapitalist sistem, kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye ederek dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini devam ettirir. Bilgisayar marifeti ile bankalar üzerinden sanal kripto paralar ve nakitsiz para sistemiyle nakitsiz bir toplum için milli paraları ortadan kaldırarak, millilik duygularını da köreltip kendilerine amade bir dünya düzeni tasarlıyorlar. Avrupa medeniyetini oluşturan Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayanan kapitalizm; gücü esas alır, menfaate dayanır, zayıf olanı yutar ve insanlarda suni ihtiyaçlar oluşturarak onları kontrol altına almaya çalışır. Toplumun fitri yapısı içinde gelişen her yeniliğe sızarak onu kendi lehine kullanır. İşin başında, bilimi, kuruluşu ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve kendi aleyhine olmasını engeller. Fakirden zengine servet aktararak ekonomik eşitsizlikle biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, kurum ve devletleri dönüştürür, asimile eder, kendine hizmet ettirir.

Ana akım iktisat bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplumda karşılığı olmayan bir ideolojidir. Şaşalı bir hayat tarzı göstererek, mutlu bir azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı 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.

Aslında her yenilik ve gelişimi kapitalizmin tuzağı görmek, göstermek kolaycılığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç vermektedir. Toplumu istediği yönde dönüştürüp sömüren kapitalist anlayış ile vicdanı bozulmamış her insan ve sorumluluğa sahip her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir görevdir.

2. Sosyalist Ekonomik Sistem: Kapitalizme karşı bir antitez olarak onun eksiklerinden hareketle fert ve toplum refahını gerçekleştirmek için kurulan Totaliter Müdahaleci ve Kolektivist iktisadi bir sistemdir. Teoride; tabiat, sermaye ve emek gibi üretim kaynakları toplum adına devletin mülkiyetinde, devlet tarafından kullanılır ve üretimde kâr değil, toplum faydası ön plandadır. Fiyat mekanizmasının anonim ve objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın sübjektif otoriter, esnek olmayan kararları yer alır.

Sosyalist ekonomik sisteminin temel özellikleri:

1. Üretim araçları devletin kontrolündedir.
2. Temel iktisadi faaliyetler devlet tarafından yürütülür.
3. Üretim kâra göre değil, temel ihtiyaçlar merkezi planlamaya göre belirlenir.
4. Üretilenlerin kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı merkezi planlama ile karar verilir.
5. Toplumun çıkarları kişi çıkarlarından önce gelir.
6. 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'lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlatmış ve hızlı bir şekilde tamamlamıştır. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü (mutabakat / anlaşma) ile ABD ve diğer G-8 ülkeleri tarafından kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikaları sonrası ABD ile 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 insanı "rasyonel bir varlık" olarak görür.
2. Sosyalist ekonomik sistem de kapitalist sistem gibi materyalisttir.
3. Sosyalist ekonomik sistem devlet kapitalizmini yansıtır.
4. Emeği devletin sömürüsüne bırakır.
5. Sosyalizm kapitalist tezlere muhalif olarak sergilediği yaklaşımlarla insanları devlet baskısı altına aldı.
6. Dine karşı savaş açarak kitlelerin ölümüne sebep oldu onları buhrana soktu.
7. Baskıcı ve antidemokratik uygulamalara müsaittir.
8. İçe kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemiştir.

Kapitalist rejimlere muhalif olmak adına ortaya çıkan faşizm ve sosyalizm (komünizm), sınıf savaşları, soğuk savaşlar, din savaşları ve ahlak savaşlarına sebep olmalarıyla insanlığa büyük zararlar verdi.

3. Karma Ekonomik Sistemi: Eklektik ekonomi denilen bu yapı, özel sektörü ve devletin ekonomiyi yönlendirmesini içeren, piyasa ekonomileri ve planlı ekonomiler arasında her ikisinin de özelliklerini yansıtan bir ekonomik sistemdir. Kapitalist ve sosyalist sistemlerin aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir iktisadi sistem kurma düşüncesine dayanır. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan, diğer iki sistemin aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada çok değişik görünümler alan ve bilimsel değil, siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, kapitalist ekonomi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Milli ekonomi içinde devletin sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımasına mukabil, özel ekonominin gelişimine yol gösterici

olduğu; ferdi mülkiyet, hürriyet ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistemin temel özellikleri:

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 girişimin yatırımı kârlı bulmadığı alana toplum ihtiyaçlarını karşılamak için devlet yatırım yapar.

Kapitalist ve sosyalist ekonomik sistem gibi karma ekonomik sistem de materyalisttir. Türkiye'de1929 Büyük Ekonomik Buhran'dan sonra 1950'lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır. Çin 1990'lardan sonra uyguladığı ekonomik sistemle bu yapıya çok yakındır.

4. Kanaat Ekonomisi Sistemi: Hayatı bütün gören, emeğe değer vererek her faaliyette insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabi 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 patik kurallar koyan ekonomik sistemdir. Sermaye rejimi olan ve emek sömürüsüne dayalı, insanın üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalizm ve devlet kapitalizmi olan sosyalizm aksine insan merkezli, adaleti, merhameti, kanaati esas alan, sağlam, adil, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen bir ekonomik sistemdir. Homo-İslamcius modeline dayalı sisteminin ekonomik ve sosyal alana dair temel özellikleri vardır.

Kanaat ekonomisi sisteminin temel özellikleri:

1. Hür teşebbüs esastır, devlet hakem rolündedir, gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır.
2. Mülkiyet hakkı ve faaliyet hürriyeti tanır, piyasayı açık ve şeffaf kabul eder.
3. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar esas alınarak tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımı sağlanır.
4. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir.
5. Faizsiz ilkesi esas alınır, belirsizlik içeren, zararlı ve haram sayılan faaliyetler yasaktır.
6. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesini esas alır, diğer insanları ve çevreyi gözetir.
7. Toplum menfaati, iş birliği ve yardımlaşma esastır.
8. Tüm kaynakları insanlığın ortak değeri ve emanet görür, kimseyi mahrum etmeyerek üretime dâhil eder.
9. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır.

İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan kanaat ekonomisinin kabul ettiği insan tipi olan Homo-İslamicus'un belirgin ve değişmeyen temel özellikleri vardır.

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

1. İnançlarına göre sosyal ve ekonomik hayatına yöne verir.
2. Spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz.
3. Faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez ve helal olanı tercih eder.
4. Her faaliyetinde; başka insanları gözetir ve çevreyi korur.
5. Hayatı bir bütün olarak kabul eder.
6. Tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

İbn-i Haldun, "**Mukaddime"** isimli eseriyle tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları inceleyerek, devletin ekonomik faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağı ve serbest rekabetin gelişmesini önleyeceğini belirterek, devletin görev alanını belirleyerek kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur.

Kanaat ekonomisi, insani değerleri öncelemesi, toplumun mutluluğunu esas alarak paylaşımcı ve imece yaklaşımıyla; dayanışmacı ekonomi, paylaşım ekonomisi, insani değerler ekonomisi ve mutluluk ekonomisini de kapsar. **Paylaşım ekonomisi,** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olan kullanıcılara bedelsiz veya pazarlayıcı tarafından sunumuyla kullanıcının ödediği kullanım ücretinden pazarlayanın bir pay aldığı alışveriş düzenidir. **İmece** ise birçok kişinin toplanıp el birliğiyle bir kişi veya topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve işlerin sıra ile bitirilmesidir. Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, çevre odaklı politikalar ile insanın beden ve ruh sağlığını koruyan, gayri safi yurtiçi hâsıla ile toplumun ne kadar zengin olduğuna değil, sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin refahına odaklı bir modeldir.

İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak (nezir), fidye, kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefsine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır.

Sürekli büyüme, çok üretip, tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insan mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözeten, ahlaki bir tüketim kalıpları yeniden tasarlanmalıdır. "Bütün ağaçlar kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız" (Kızılderili Sözü).

Kanaat, ancak ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer canlılarında hakkı olduğunu kabullenen, eşya ve insan ilişkilerinde, davranış, üzüntü ve sevinçte ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yanıdır. Materyalist anlayışlar; israfa dayalı, sömürgeci, acımasız, insanın ruhunu bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız

üretim-tüketim anlayışıyla dünyayı tüketmektedir.

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

Sukuk çeşitleri:

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

2. Müşareke (Sermaye ortaklığı)**:** Birinin diğerine ortak olması; iki ve daha çok kimse arasında kurulacak sermaye ortaklığıdır. Bu ortaklık; mal, iş, kredi ve itibar ortaklığı şeklindedir.

3. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış)**:** Bir kimsenin sahip olduğu malı, alış fiyatı üzerine müşteriyle anlaşılan miktarda kar koyarak ve bu durumu müşteriye beyan ederek satmasıdır. Malın maliyetinin ve üzerine konulan kar miktarının müşteri tarafından bilinmesi şarttır. Peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Faizsiz katılım bankası, müşterinin istediği ürünü satın almakta, satın alma fiyatına maliyet ve kârı ekleyerek müşteriye satıp teslim etmesi şeklindedir.

4. İcara (Leasing, Kira finansmanı)**:** Faizsiz katılım bankasının bir ekipmanı veya bir gayrimenkulü müşterilerinden birisine sabit bir tutar üzerinden ve sabit bir dönem için kiraya verme işlemidir. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder. Kiraya verilen varlık kira verene belli süre için menfaat sağlamaktadır.

5. Karz-ı hasen (Faizsiz Ödünç)**:** Faizsiz verilen borç olan karz-ı hasen (güzel borç) daha çok fakirlere zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilmekte olup, bu sebeple boyutları küçük ve etkisi sınırlıdır.

6. Selem (İleriye dönük, siparişe dayalı satın alma)**:** Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat satın alınan ürünün teslimatının önceden belirlenmiş tarihe kadar ertelendiği alım-satım işlemidir.

7. Tekâfül: Paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı uygulanan ve en az; kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı ve sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi olarak iki ilkeye uyması gerekir:

Kanaat ve kısmen sosyalist ekonomi sade bir fert ve toplum düzeni öngörürken kapitalizm, şaşalı bir hayat tarzı sunar. Mutlu azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı toplumun diğer kesimlerine örnekle pazarlar. Anarşiyi ve toplumların fedailik kültürünü manipüle ederek onları sömürür, emek ve sermayeyi birbiriyle çatıştırarak servetin gücü ile varlığını devam ettirmektedir. Global seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen sistem sürekli kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Asıl hedeflerini işletmelerle perdeleyip hedeflerine ulaşmaya çalışan emperyalistler, kültür emperyalizmi ile tarih ve kültürüne yabancı nesiller yetiştirerek, sömürü için de milletlerarası kuruluşları kullanırlar. Hile, desise, sihirbazlıkla kaynakları çalınarak sömürülen ülkeler; yerli bir duruşla kendi kültür kodlarında yerini bulan, toplumun ortak aklını yansıtan yerli fikirlere yönelmeleri gerekir.

Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık ortak akıl ile adil, evrensel insani değerleri barındıran, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır. Bu anlayışların 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 bulundukları ekonomik sistemde üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini yürütmeleri sebebiyle ekonomi siyasetini takiple etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını sürdürürler.

2.3. Piyasa ve Piyasa Türleri

Dünyada 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi, hukuki değişime gitti.

Liberalizmin yükseldiği 21.yy kişisel beklentiler, hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimi gündeme getirmekte, ulus egemenliği yerini sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin globalleşmesi** olarak ifade edilen bu durum, siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamış ve önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından belirlenmektedir. Böylece devletin ekonomide rolü, negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yürütebilmeleri için globalleşen piyasaların yapısını ve 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, bir küme veya bir pazar mekânıdır. **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, milli 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.

Piyasalar hızla globalleşen piyasalar varlığı ve şekli alım-satıma konu ürünlerin şekline göre değişebiliyor. Bazı piyasalar herkes tarafından bilinirken, bazıları ise ürün tedariki, korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi sebeplerle tanınmayabilir. **Piyasa türleri;** (1) tekel piyasalar, (2) oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3) tekelci rekabet (monopol) ve (4) tam rekabet

piyasası olarak 4 ayrı şekilde sınıflandırılmasına rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası olarak isimlendirilmektedir.

Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından tekelci ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:

1. Tekelci Rekabet Piyasaları: 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 temel şartlar 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 serbestîsi: 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 ve olayları konusunda tam bilgi sahibidirler ve piyasalarda gizli anlaşmalar yoktur.

5. Üretim faktörleri hareketinin tam olması: Emek, sermaye ve girişimci gibi üretim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve hangi dal daha kârlı ise oraya yönelebilirler.

2.4. Arz ve Talep

Mikro ekonomik kavramlardan olan ve her şeyin arz ve talep meselesi haline geldiği kapitalist sistemde arz ve talep işletmeleri yakından ilgilendirmekte ve faaliyetlerini belirlemektedir.

Kapitalist ekonomide, her şey arz ve talep meselesi haline gelmiştir. Talebi oluşturan taraf hane halkı olan kişiler olurken, arzı oluşturan ise işletmeler, kuruluşlar, üreticiler birlikte piyasayı oluştururlar.

Arz, belirli bir zaman diliminde belirli bir fiyattan piyasaya satılmak üzere sunulan ürünleri ifade eder. **Arz kanunu** ise fiyat ile arz arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Fiyatlar artarsa arz artar, fiyatlar düşerse arz (üretim) azalır. **Arz esnekliği,** arz miktarı fazla artarken fiyat düşebilir veya artmayabilir. Arzı belirleyen ve etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır.

Arzı belirleyen ve etkileyen faktörler:

1. Arz edilen ürünlerin fiyatı
2. Arz edilen ürünlerin maliyeti
3. Diğer ürünlerin fiyatı
4. Müşterilerin alışkanlıkları
5. Ülkenin teknolojik düzeyi
6. Ekonomik kararlar

Talebi oluşturan taraf kişiler arzı oluşturan ise işletmeler (üreticiler) birlikte piyasayı oluştururlar.

Talep; bir piyasada belirli zaman diliminde bir ürüne yönelen, belirli bir satın alma gücüyle desteklenen satın alma isteğidir.

İnsanların sınırsız istek, arzu ve ulaşılması mümkün olmayan hayalleri vardır. Bir satın alma arzusunun talep olarak kabul edilebilmesi için ürüne ihtiyaç duyulması (satın alma isteği), ürün karşılığını ödeme isteği ve bu isteğin satın alma gücü ile desteklenmesi gerekir. Bu üç şarttan biri eksik olursa ona talep denilmez. Aslında pek çok mal ve hizmet pek çok kişi tarafından istenir, bu isteğin talep olabilmesi için alım gücüyle desteklenmesi gerekir. Alım gücüyle desteklenmeyen talep kişisel bir niyet olarak kalır, ekonomi üzerinde herhangi bir etki oluşturmaz. Taleple ilgili birtakım varsayımlar bulunmaktadır.

Talep ile ilgili varsayımlar:

1. Rasyonel davranış: Rasyonel, mantıki ve düşünerek, akla uygun davranışta bulunmaktır. Ortalama bir tüketici, gelirini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak ürün tercihini en çok fayda sağlayacak şekilde yapar.
2. Tüketici tercihleri: Tüketiciler ihtiyaçlarını karşılamak için, ürünlerde belirli tercihlere sahiptirler.
3. Tam bilgi: Piyasada mevcut ürünler ve bunların fiyatları hakkında tüketiciler tam ve eksiksiz bilgi sahibidirler.
4. İhtiyaçlar sınırsızdır: İhtiyaçları tamamen karşılamak ve ortadan kaldırmak mümkün değildir.
5. Sınırlı bütçe: Tüketicilerin gelirleri ve dolayısıyla satın alma güçleri sınırlı olduğu için tüm ihtiyaçlarını hemen karşılamak imkânına sahip olamadıklarından arasında bir tercih ve sıralama yapmak zorundadırlar.

Bu varsayımlar tamamen gerçekçi değil, çünkü tüm tüketiciler her zaman rasyonel davranmazlar ve her tüketici ürünler hakkında tam bilgi sahibi de değildir. Talebi belirleyen ve etkileyen birtakım faktörler de bulunmaktadır.

Talebi belirleyen ve etkileyen faktörler:

1. Fiyatlar: Fiyat, bir birim mal, hizmet veya üretim faktörünün para olarak değeri, para birimi ile ölçülen mübadele değeri, bir ürünün diğer ürünler piyasasına kıyasla değeridir. **Ürün fiyatları ile talep arasındaki ilgi;** ürün fiyatları düşerse, tüketici daha fazla satın almak ister, fiyatlar yükselirse talep miktarı azalır. Talep ile fiyatlar arasındaki bu ters orantıya **talep kanunu** denir. Tüketiciler, fiyatlar hakkında bilgi toplar ve aynı kalitedeki ürün nerede daha ucuz ise oradan alır, ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı ve mümkün olan en fazla faydayı temin etmeye çalışır. Fiyatlara karşı ilgisini bazı tutum ve davranışlarla gösterir.

2. Kişinin Gelir Durumu: Tüketicinin geliri ile talebi arasında her zaman doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tüketicinin geliri ile talep arasındaki ilgi; tüketicilerin gelirleri artarak satın alma güçleri yükseldikçe, ürün alımları da artar. O halde **az gelirli, orta**

gelirli ve yüksek gelirli kişilerin (ailelerin), gerek toplam tüketim harcamaları gerekse satın aldıkları ürünlerin miktarı ve çeşidi farklı olacağından bunlar farklı tüketim kalıbına sahiptirler.

3. Zevk ve Tercihler: Tüketicilerin zevk ve tercihleri değiştikçe talep yapısı da değişir. Beslenme alışkanlığında değişim, fazla şekerli ve yağlı besinlere karşı değişen tutumlar, ayaküstü yiyecek yerlerine artan rağbet, vücut sporları, güzellik salonlarına ve buna ilişkin giyim veya ekipmanlara olan yüksek talep bunlara örnektir. Kişi ve toplumu etkileyen değişimin temelinde kültürel gelişme ve beklentilerin eskisine göre farklı olması vardır. Sonuçta ortaya çıkan talep değişmesi piyasaya yansımaktadır.

4. İkame Ürünlerin Durumu: İhtiyaç olduğunda birbirinin yerine kullanılan, aynı amaca hizmet eden mal ve hizmetlerdir. Bir ürünün fiyatının düşmesi ile tüketicinin benzer ürünler arasından fiyatı düşen ürünü tercihi bu yöndeki talep artışına ikame etkisi denir.

5. Moda: Değişim ihtiyacı ve geçici yenilik, daha kısa süreli, çabuk değişebilen, yayılan geçici davranış, giyim ve yaşama şeklidir. Tüketicinin, stil, giyim ve hayatın diğer alanında görülebilecek tercih değişimleri talebi etkileyecektir.

Herhangi bir ürüne yönelen piyasa talebini etkileyen pek çok faktör vardır. Bir ürüne yönelen talebin, fiyat değişmeleri karşısında göstereceği tepki ölçülebilir, genelleyip tahmin edilebilir olmadıkları için, ekonomik olayları açıklamakta kesin olarak kullanılabilecek bir model olarak alınamazlar. Fakat bir ürüne yönelen talebin, fiyat değişmeleri karşısında göstereceği tepki ölçülebilir ve tahmin edilebilir bir tepkidir. Dolayısıyla ekonomi biliminde fiyatla talep arasında işlevsel bir ilişki olduğu kabul edilen talep işlevinde, kişi ve kuruluşların belirli bir ürüne yönelik taleplerinde fiyatın etkisini açıklamakta çoğu kez yetersiz kalır.

Fiyat yükseldikçe, talep düşer. Fiyatla talep arasındaki bu ilişkiye talep kanunu denir. **Talep kanunu,** ekonomide fiyatla talep edilen miktar arasında ters yönlü negatif ilişki; fiyatlar yükselirse, talep düşer, fiyatlar düşerse talep artar. Ürün fiyatları düşerse, tüketici daha fazla satın almak ister, fiyatlar yükselirse talep miktarı azalır ve böylece satış fiyatının ürüne gelen talepten etkilenmesine talep kanunu denir. **Talep esnekliği** ise talepteki değişme oranının ürün fiyatlarını aynı oranda etkileyememesi, kuralların zaman zaman geçerliliğini kaybetmesidir.

Belirli bir piyasada, belirli bir fiyattan tüketicilerin almaya hazır oldukları ürün miktarının, üreticilerin o fiyattan satmaya istekli oldukları miktardan daha fazla olması sorucu ortaya **talep fazlası** çıkar. Aşırı talep durumunda, diğer şartlarda bir değişme olmamak kaydıyla, talep edilen ürün miktarı ile arz edilen ürün miktarı birbirine eşit oluncaya kadar arz veya talep değişim gösterir. Ekonomi yeterince esnekliğe sahipse, arz artarak talebi karşılar. Ekonominin esnek olmadığı durumda fiyat, yükselme eğilimi içine girer ve talep, arz seviyesine düşene kadar fiyat artışları gerçekleşir. Aşırı talep, ekonomide toplam mal ve hizmet talebinin arzı aşan kısmını ifade eder. Bu durum, bir ülke ekonomisi üzerinde enflasyonist etki oluşturur.

Klasik talep teorisi ürünlerin faydasını onların miktarına bağlı olarak açıklar. Bu kabule göre tüketilen ürün miktarı arttıkça toplam fayda da artar. Çöldeki susuz bir insan için bir bardak suyun faydası giderek yükselir ve daha fazla fiyat vermek ister. Suyun kalitesi veya özellikleri hiç dikkate alınmaz, su sudur ve her yerde aynı ve homojendir düşüncesi esas alınır, burada önemli olan miktardır. Ürünlerin faydalılık özellikleri veri olarak alındığından ve ürünler homojen (birbirinin aynı) kabul edildiğinden, ürünlerin fayda sağlayan kalite özellikleri üzerinde pek durulmamıştır. Klasik talep teorisi tüm ürünler için aynı görüştedir.

Talebi yönetme yaklaşımları; (1) hiçbir tedbir almamak, (2) talebi azaltmak, (3) talebi artırmak, (4) rezervasyon sistemi aracılığı ile talebi stoklamak ve (5) planlı bir kuyruk oluşturarak talebi stoklamaktır.

Talebi şekillendirme yaklaşımları ise (1) ürünlerde farklılaştırmaya gitmek, (2) ürün sunum yer ve zamanını değiştirmek ve (3) fiyatı farklılaştırarak talebi etkilemektir.

Ürünlerin kalite özelliklerini dikkate alan yeni talep teorisi, tüketici davranışları konusundaki yeni buluşlardan faydalanmaktadır. **Yeni talep teorisinde** ürünler, sahip oldukları özelliklere göre değer kazanır, farklı ürünler farklı özellikler demektir. Buna göre fayda sadece ürün miktarına bağlı değil, aynı zamanda ürünün özelliklerine de bağlıdır. Bu açıdan ortak özelliklere sahip olan ürünler birbiri yerine kullanılır, farklı özellikteki ürünler ise beraber kullanılan tamamlayıcı ürünlerdir.

Klasik talep teorisinden farklı olarak, yeni talep teorisi, birbiri yerine ikame edebilen ürün veya markalar arasında seçimin nasıl yapıldığını ve tüketicinin nasıl davrandığını daha iyi açıklar. Üç diş macunu markası arasından tüketici tercihi sadece fiyatlarına göre değil, faydalılık özelliklerine beyazlatma ve diş çürümesini bertaraf etme vasıflarına da dikkat eder. Bu özellikler ürünün ihtiyaca cevap veren özellikleridir. Tüketicinin hangi markayı seçeceği, hangi özelliğe ağırlık ve önem verdiğine bağlıdır.

Say (Mahreçler, piyasa) kanunu Fransız burjuva iktisatçısı Jean-Baptiste Say tarafından ileri sürülen; "Her arz kendi talebini oluşturur" yani piyasaya çıkan bir ürün, kendi üretim değerine eşit bir talebi vardır. Bu kâğıt üzerinde belli varsayımlar altında geçerli olan ve kapitalizmin gerçek işleyişini açıklamayan bir önermedir. Say'a göre; üretim tüketim için yapılacağından toplam arz her zaman toplam talebe eşit olacaktır. Bu önerme doğru olsaydı ekonomik krizler olmazdı ve kapitalizm sorunları çözmüş olurdu. Kâr ve fayda maksimizesi kuralıyla kurulan kapitalist ekonomide herkes rasyonel kabul edilir, sistematik bir şekilde hata yapmaz önermesinin yanlışlığı ortadır.

2.5. Üretim Maliyeti

Maliyet kelimesi çeşitli amaçlara göre bedel ve karşılık olarak kullanılmakla beraber, genelde bir işletmeye belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yükü ifade eder.

Maliyet; üretilen ürünün, meydana gelmesi ve pazarlanabilmesi için kullanılan ara ürünlerin ve unsurların para ile ifadesidir. Üretimde bir ürün elde edilinceye kadar o ürüne harcanan değerlerin (emek, sermaye gibi) tümüne denir. İşletmede üretim için gerekli olan girdiler üretim faktörleri pazarından satın alınır. Üretim için katlanılan maliyetin değişir ve sabit maliyet olarak iki kaynağı vardır:

1. Değişir maliyet: İşletmenin 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

kalemleridir. Değişir maliyet, birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir.

2. Sabit maliyet: Üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyettir. Üretim miktarı artıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölündüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa bile sabit maliyet aynı miktarda söz konusu olur, üretim yapılsa da yapılmasa da bu giderler olacaktır.

Bir işletmede değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamı **toplam maliyeti** oluşturur. **Ortalama maliyet** (birim üretim maliyeti) ise toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesiyle bulunan maliyettir. İşletmede en son üretilen birimin maliyetine de **marjinal** (son birim) **maliyet** ismi verilir. Maliyet kavramında bir alt kavram olan **standart maliyet,** bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılması ile ortaya çıkar. Diğer taraftan iktisadi bakımdan bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan başka üretim imkânlarına **alternatif** maliyeti denir.

2.6. Üretici ve Tüketici

Ekonomide, iki taraftan biri olan üretici satıcı olarak, tüketici de alıcı olarak piyasada karşılaşırlar.

Üretici ve tüketicinin karşılaştığı piyasa organizasyonu dâhilinde ürünlerin fiyatı teşekkül eder ve bu fiyat hem üretimi hem de tüketimi yönlendirir. Tüketicilerin beslenme ve giyinme anlayışları da onların farklı ürünleri farklı davranışlar sergileyerek satın alarak tüketirler ve böylece ihtiyaçlarını karşılarlar.

Kişinin ekonomideki rolü tüketici ve üretici olarak iki yönlüdür. Temelde her insan bir tüketicidir ve hayatını devam ettirebilmek için çeşitli ürünleri kullanır. Kişinin üretici yönü itibarı ile ihtiyacı olan ürünleri tüketebilmek satın alma gücünü elde etmesi gerekir. Bunu için sistem içinde bir üretici olarak faaliyette bulunur. Tüketici, satışa sunulan ürünlerin potansiyel satın alıcılarıdır. Muhtelif vakıf, dernek veya yardım kuruluşunun hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar da söz konusu kuruluş için tüketici gibi düşünülebilir. Ancak geleneksel değerlendirmede temel ölçü faydalanmak değil, bir bedel mukabilinde ürünü satın almaktır. Kuruluşların hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar tüketici sıfatı taşımazlar.

Üretici, tüketicinin ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üreterek bunu tüketiciye arz eden kişi ve kuruluşlardır. Üretimle uğraşan, yetiştirici, müstahsil, üretim yapan kişi ve kuruluşlara üretici denir. **Üretim** ise insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir.

Üretici, tüketiciyi yakından tanıyıp istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek ona uygun ürün geliştirip arz eder. Tüketiciler de bu ürünleri satın alır ve ihtiyaçlarını karşılayarak hayatlarını devam ettirirler. Karşılıklı bir menfaat ilişkisi oluşur, bu ilişki; karşılıklı birbirlerini de korumalarını sağlar. Ekonominin "servetin üretimi, tüketimi ve dağılım olaylarını inceleyen ilim" olarak tanımlandığı dönemde, üretimin asıl hedefi olan tüketim olayı ve tüketiciler üzerinde yeteri kadar durulmamıştı. Günümüzde ise ekonominin temel konularından olan tüketim ve tüketimin öznesi olan tüketici etraflıca araştırılarak anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Tüketici olmak, bütün insanlara özgü, değişmez bir özelliktir. Tüketimin başlangıcını oluşturan **ihtiyaç,** karşılanmadığı zaman eksikliği sebebiyle fiziki ve ruhi rahatsızlık duyulur. **İstek** ise ihtiyacın ne şekilde tatmin edileceğinin belirlenmesidir. İhtiyacın ortaya çıkışı, kişide her zaman davranışa dönüşmez, bu ertelenebilir. İhtiyacı karşılamaya dönük satın alma bir süreç olarak bunu etkileyen pek çok faktör vardır. **Tüketici**, herhangi bir mal veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan bir sebeple kendisi veya ailesinin ihtiyacını tatmin için belirli bir bedel karşılığı satın alarak edinen, kullanan veya faydalanan gerçek kişidir. **E-tüketici** ise elektronik ortamda genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir.

Dengeli ve sürdürülebilir bir üretim ve tüketim sistemi tüm zamanlar için geçerlidir. Üretim ve tüketim sorunlarının çözümü üretimi yönlendiren tüketici üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilinçli tüketici ekonomide yaşanan pek çok sorunu temelden çözebilecek bir konumdadır. Tüketiciyi, organize olan üreticiler karşısında koruyabilmenin yolu bilinçlendirmekten geçer.

2.7. Tüketim Kavramı

Gelişmiş toplumlarda modern tüketim, sanayi devrimi ile başlamış, üretim artışları ve refah devleti uygulamalarıyla alt toplum tabakalarına doğru yayılmış, ihtiyaç, üretimi üretimde tekrardan tüketimi tetikleyerek hızlandırmaktadır.

Tüketim, belirli bir ihtiyacı tatmin etmek için bir mal veya hizmeti edinme, sahiplenme, kullanma veya tüketmedir. Tüketim, insanın doğumdan önce başlayan ve ölümden sonra da mezar yeri, mezar taşı, kefen bezi gibi kısmen devam eden bir faaliyettir.

Tüketim, kişinin ihtiyacını karşılayarak rahatlama yanında sosyal bir statü elde etme ve bunun üzerinden tatmin arama aracı haline gelmiştir. Bu gelişim, ürünlerdeki bazı lüksleri standarda dönüştürmesi, sürekli reklam ve yeniden pazarlama, pazarı canlı tutma, tüketim kültürünü pompalamaktadır. Aşırı, ölçüsüz artan tüketim çılgınlığı, şiddet gibi çeşitli toplumsal olumsuzluklara sebep oluyor.

Tüketicilerin birçok alışkanlığı online platforma taşınması, geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre olması en çok e-ticareti geliştirmektedir. Kullanıcıyı içerik üreterek katılımını sağlayan 2.0 web sitelerini yaygınlaşmasıyla karşılıklı ve eş zamanlı iletişim, bilgi, haber, fotoğraf, video, yazı gibi üretilen içerikler sayesinde herkes büyük bir medya alanı oluşturmasıyla üretici ve tüketici kavramları yeni bir boyuta kavuşmuştur. Böylece, tüketici, artık sadece kendisine sunulanı alan değil, aynı zamanda üreticiyi yönlendirerek kontrol eder hale gelmiştir. Üreticiler ise sosyal ağlar aracılığı ile isimlerini, markalarını, ürünlerini duyurma ve çeşitli kampanyalar düzenleyerek geniş kitlelere ulaşma imkânı bulmuşlardır.

İnternet üzerinden güvenli ödeme sağlayan e-ticaret alanında geliştirilen; kredi kartı, elektronik para gibi güvenli ödeme araçları tüketimin / e-tüketimin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da önemli oranda değiştirmektedir. Tüketiciler, sipariş kolaylığı, zaman yetersizliği, geniş ürün seçeneği, tenzilatlı ürün takibi, karşılaştırmalı ürün fiyat ve işlevlerini görme, taşıma ve teslim kolaylığı gibi sebeplerle internet üzerinden sanal (siber) ortamda alışveriş yapmaktadırlar. Bu alışveriş gelişmiş ülkelerde başlayarak hızla diğer ülkelere de yayılmakta ve normal ticaret içerisindeki payı artmaktadır. **E-(elektronik) ticaret**, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır.

Tüketim talebi, tüketicinin ekonomik durum, zevk ve isteğine bağlı olarak artıp ve azalabilir. Bu talep israfla aşırı şekilde artarsa hem kişi hem de ülke ekonomisi zora düşer. Dünyadaki sınırsız kaynaklar, mevcut bilgilere göre sınırlı kaynaklar tüm insanlığın ortak değeridir. Bunları etkin ve verimli kullanmada her insan ve kurum sorumludur. Üretim ve tüketim merkezli artan sorunların çözümü tarafların bilinçli davranışları ile olur. Üretirken ve tüketirken kaynakları israf etmeden, gelecek kuşaklara temiz dünya bırakılmalıdır.

Tüketicilerin beslenme, kültür ve anlayışları, farklı ürünleri farklı davranışlar sergileyerek satın almalarını sağlar. Gelişmiş toplumlarda tüketim, sanayi devrimi ile başlamış, kitle üretimi ve refah devleti uygulamalarıyla alt toplum tabakalarına yayılmıştır. İhtiyaç, üretimi üretimde tekrardan tüketimi tetikleyerek hızlandırmakta globalleşme tüketim kültürünü yaygınlaştırmaktadır.

Zorunlu ihtiyaçlar için yapılan tüketme faaliyeti zamanla modern hayatın gerektirdiği tüketim alışkanlığına ve zorunlu olmadığı halde sadece tüketme için tüketim eğilimlerine ve lüks tüketime dönüşmüştür. Tüketim kalıbı veya kültüründeki bu farklılaşmalar, hayat tarzlarında hızlı bir değişimi beraberinde getirerek, bir yandan topluma ait değerlerden uzaklaşılması tüketim kültürünün değişmesine yol açarken, diğer taraftan temel değerlerden uzaklaşılmasına sebep olmaktadır.

Tüketim faaliyetini gerçekleştiren kişilerin alışverişlerini sahip oldukları kültürel değerlere göre düzenleme şekli olan **tüketim kalıbı,** kişinin hayat tarzını belirler. Bu kalıbın değişiminde, teknolojik gelişmeler, ekonomik refah artışı, kişisel gelirlerdeki iyileşmeler gibi etkenler rol oynar. İyileşme ve gelişmeler, kişiyi bazı tüketim faaliyetlerinde rasyonellikten tatmin olma veya haz alma noktasına getirebilir. Kriz dönemlerinde ise tüketim kalıplarının talep eğilimini azaltıcı yönde gelişir ve farklı gelir grubundaki tüketicilerin tüketim kalıplarını değişik şekilde etkiler.

Tüketim kültürü; tüketicilerin çoğunluğunun faydacı olmayan statü arama, ilgi uyandırma, kıskançlığı teşvik etme ve yenilik arama gibi hedefler doğrultusunda mal ve hizmetleri büyük bir istekle arzuladıkları ve bunu elde edip sergileyerek gösterdikleri bir durumdur. Tüketim toplumunun kültürü olan tüketim kültürü**,** kaynakların hesapsızca tüketildiği, kendi ürettiklerinden fazlasını tükettikleri, başkalarını hayat tarzları ile yargıladıkları, statü aradığı, ürünlerin insanlardan daha önemli hale geldiği, insani değerlerin alt üst olduğu, ürünlerin birbirleriyle sürekli yer değiştirdiği bir ortamda var olma halini yansıtır.

Tüketim kültürü, israfa dayalı, yok etmeye yönelik, aymaz, umursamaz, çevreyi gözetmez şekilde yapılan bir tüketim ve bunun kültürü haliyle olumsuz bir kapitalist kültür olacaktır. Bunun inşasında liberal ekonomiye yönelme, globalleşme, teknolojik gelişim, sosyal medya ve dijital reklamların büyük etkisi vardır. İhtiyaçları ve beklentileri değişken bir yapı da olan toplum içinde tüketim kültürünü yaygınlaştıran birçok faktör bulunmaktadır. **Tüketim kültürünü yaygınlaştıran faktörler;** (1) kitle iletişim araçları, (2) reklâmlar, (3) moda ve (4) alışveriş merkezleri.

Tüketici toplumunun kültürü olan tüketim kültürünün toplumda yansımaları alanları; sembolik tüketim, hedonizm (hayatın anlamını haz almakta gören anlayış) ve materyalizm (maddecilik, maddiyatçılık) alanlarında olmaktadır. Tüketimin aşırı ve kontrolsüz şekilde yapılması kişi ve toplumun kaynaklarını israfı açısından iki yönlü zarardır. Aşırı tüketim, lüks talepler ve kredi kartı kullanımı ailelerin karşılaştıkları en büyük sorunlardır. İhtiyaç olmayanı ihtiyaç gibi gösteren reklam tüketimi sürekli artırmaktadır. Tüketimin, fonksiyonel ürünlerle faydacı olmaktan çıkarılıp, hedonik (hazcı); eğlenceye dayalı ürün tüketimini yaygınlaştırıyor.

Türkiye'nin tüketim tarihi, merkez seçkinlerin inşa ettiği Batılı hayat tarzıyla seküler tüketim kültürü, halkın inşa ettiği hayat tarzıyla tüketim kültürü iki ayrı tür hayat tarzı ve tüketim kültürüdür. Seçkinler, herkesin tükettiğini değil herkesin tüketemediğine yönelerek, konumuna uygun, nadirlik ve erişim kısıtlılığı gibi ayırt edici ürünler kullanırlar. Globalleşmenin bir ayağı olan tüketim kültürü gelişmekte olan ülkelerde etkisi daha büyüktür. **Globalleşen tüketim kültürü,** kapitalist ülkelerin hayat tarzını uluslararası şirketler aracılığı ile bütün dünyaya benimsetmedir. Bütün insanlar aynı tür yiyecek, içecek, elbise, araç-gereç ve eğlenme gibi tek düze bir tüketim kültürüne hızla yol alıyor. Teknolojinin gelişimiyle artan hız, tüketim ve sosyal alanda değerleri de hızla tüketiyor.

Tüketim kültürünün toplum üzerine etkileri:

1. Kısa, özensiz, çabuk tüketilen cümleler ile konuşan ve yazışan, sürekli koşuşturan bir toplum ortaya çıkıyor.
2. Günü, anı yaşamak, yarını düşünmemek toplumun felsefesi haline geliyor.
3. Hız arttıkça tatminsizlik ve tüketimde artıyor.
4. 'Kullan at' tüketimin ideolojisi oluyor.
5. Zayıfı koruyan sistemlerin olmadığı ülkelerde tüketim kültürü, israfa dayalı, yok etmeye yönelik, bir tüketim halini alıyor.
6. Gösterişçi tüketim, daha çok tüketimle makam veya paranın gücüne göre toplum yeniden şekilleniyor.
7. Tüketimin bir kültür halini aldığı, tüketilen ürüne göre toplum sınıflara ayrılıyor.
8. Gelişmiş ülkelerden tüketim alışkanlıklarının transferi, aynı zamanda kültür transferini de getiriyor.
9. Hızlı yaşam içinde saygı ve gelenekler unutuluyor.

Tüketicilerin bir kısmı aklı ile değil duygularıyla hareket eder. Çoğu zaman kıyaslamak ve akıllıca davranmak yerine hedonik (hazcı) eğlenceli olanı tercih eder. Hayatın devamı için gerekli olan tüketim insanların "düşünüyorum, öyleyse varım" iddiasıyla başlayan serüvenini **"tüketiyorum, öyleyse varım"** noktasına getirmiştir. Emporium olarak isimlendirilen modern marketlerde **"herkese her şey"** sloganıyla tüketim aşırı şekilde yaygınlaştırılmaya ve "daha çok satın alın, şimdi satın alın ve mutlu olun" anlayışı tüketiciye empoze ediliyor. Bazı insanlar yoğun bir endişe içinde yaşıyor ve tükettiği ölçüde mutlu olacağını zannediyor. Yumuşak kalpli insanlar üzerinden tüketimi artırıcı özel günler belirleme çalışmaları sürekli geliştiriliyor. Tüm bu açılardan tüketim kültürüne analitik (çözümlemeli) ve eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşmak ve değerlendirmek gerekir.

Sınırlandırılamaz alışveriş tutkusuyla tüketiciler alışveriş yaparken geçici olarak mutlu olup fantezilerini gerçekleştirmekte, bittiğinde ise birdenbire çökmekte ve mutsuz olmaktadır. Bu "bağımlılık" haliyle kişinin kendini gerçekleştirmek için tüketiyor olması yerine, kişinin bizatihi kendisi tüketim tarafından tüketilmektedir. Kişi, israf etmemek, değerini bilmek, meşru olmak, zillet ve

dilenciliğe sebep olmamak şartıyla tüketim yapabilir Elindeki imkânları israf ederse zillete, dilenciliğe ve sefalete düşmeye adaydır. Bu zamanda israfa giden para çok pahalıdır. Karşılığında kişilik, haysiyet, şeref ve insani değerleri rüşvet alınıyor.

İnsan davranışını, kendi geliştirdiği kural ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesi olan **öz yönetim** ile kendine liderlik ederek **kendi kendine yönetim** bir ihtiyaçtır. Bilgi toplumu, insanların daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirerek kendi kendini yönetmesini zorunlu kılmaktadır. Bilinçli toplumlar, tüketimin insanları mutlu etmediğini ve artık sürdürülebilir bir tüketimin sanat olduğu ve bunun en iyi şekilde yönetilmesi gereğini bilmektedirler.

Tüketimin gerektiği kadarıyla yapıldığında insana faydası mümkünken bunun aşırı ve kontrolsüz şekilde yapılması kişi ve toplumun kaynaklarını israfı açısından iki yönlü zarardır. Aşırı tüketim, lüks talepler ve kredi kartı kullanımı ailelerin karşılaştıkları en büyük sorunlardır. İhtiyaç olmayanı ihtiyaç gibi gösteren reklam tüketimi sürekli artırmaktadır. Tüketimin, fonksiyonel ürünlerle faydacı olmaktan çıkarılıp, hedonik (hazcı); eğlenceye dayalı ürün tüketimini yaygınlaştırıyor.

Aşırı tüketimin temel sebepleri:

1. Tüketimin bir statü olarak görülmesi.
2. Ne kadar çok şeye sahip olunursa o kadar çok mutlu olunur düşüncesinin yaygınlaşması.
3. Hep daha fazlasını istemek, duyumsuzluğun artışı ve psikolojik açlık.
4. Sürekli bedene yatırım yapmak ve bedenin sınırsız taleplerini karşılamaya çalışmak.
5. Kariyer ve yükselme hırsının yaygınlaşması.
6. Lüks tüketim ürünlerinin karşılanması zorunlu ihtiyaç olarak algılanması.
7. Başkalarının yaşam tarzlarına imrenip onların sahip olduklarını istemek.

İnsanı tüketen bir yapıda gören sermaye, metalaşan kültür ürünlerini pazarlayabilmek için tüketicinin üzerinde yoğunlaşarak istediği şekli vermeye çalışmaları sonucu ortaya kültür endüstrisi çıkıyor. İnsanın diğer pek çok özellikleri göz ardı edilerek salt tüketen bir varlık olarak algılanması çoğu uygulamaları olumsuz etkilemektedir. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırırken, farklılıkları da ortadan kaldırıyor. Kendilerini "dünyanın efendileri" ilan eden elit bir kesim, yenidünya düzeni altında tek dünya devleti, tek din, tek ekonomik sistem olan kapitalizm ve tek dünya tüketicisini kendisine bağlamak istiyor.

İsraf etmemek, meşru olmak, zillet ve dilenciliğe sebep olmamak şartıyla tüketim yapabilir İmkânları israf eden zillete, dilenciliğe ve sefalete düşer. Bu zamanda israfa giden para çok pahalı, karşılığında kişilik, haysiyet, şeref ve insani değerleri rüşvet alınıyor.

Aşırı tüketimin sonuçları:

1. Aşır tüketimle oluşan çevre kirliliğinin tahribata ve global ısınmaya sebep olmasıyla bundan tüm canlıların zarar görmesi.
2. Daha kısa sürede üretilip sunulan ürünlerin sağlıklı olmaması sebebiyle insan sağlığına zarar vermesi.
3. Aşırı tüketimin toplumda maddi durumu iyi olmayanları geri plana iterek onlarda olumsuz psikoloji ortaya çıkarması.
4. İnsanlar gerçek ihtiyaçlarına göre değil yönlendirilen şekilde hareket ederek gereksiz tüketimle israfa yönelmeleri.
5. Ürünlerin aşırı tüketimi ile insan bedeninin olumsuz etkilemesi.
6. Üretim için doğal kaynakların aşırı kullanımı sebebiyle gelecek neslin hayat alanlarının tehlikeye girmesi.
7. İhtiyaç fazlası ürün almak, stok yapmak, diğer insanların bu ürüne kolay ulaşımı engellenmiş olur.
8. Yoksulluk sebebiyle yeteri zaruri gıdaya ulaşamayan insanların terör ve anarşiye yönelme ihtimali.
9. Aşırı tüketim ve gelir dağılımından kaynaklanan adaletsizliğe toplum vicdanı belirli bir noktadan sonra başkaldırır.

Kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesi olan **öz yönetim** ile insanların kendine liderlik etmesi, **kendi kendine yönetimi** sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsanlığın gelişimine paralel olarak günümüzde daha çok insan kendine liderlik etmektedir. Bilgi toplumu, insanların daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Bilinçli toplumlar, tüketimin insanları mutlu etmediğini, sürdürülebilir tüketimin sanat olduğu ve bunu iyi yönetilmesini biliyorlar.

İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Ekonominin işleyişini ana hatları ile izah ediniz?
2. Ekonomi biliminin temel amacı ne olmalıdır?
3. Ekonominin incelediği konu ve kapsamlarına göre dallarını sıralayarak, açıklayınız.
4. Ekonomik sistem nedir?
5. Kapitalist ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.
6. Kapitalizme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
7. Sosyalist ekonomik sistemi açıklayarak, sisteme yöneltilen eleştirileri sıralayınız.
8. Karma ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.
9. Kanaat ekonomik sistemini açıklayarak, temel özelliklerini sıralayanız.
10. Kapitalizmden kurtulmanın yolu nedir?
11. Piyasa ve tekelci rekabet piyasası nedir?
12. Serbest rekabet piyasasının temel dayanakları nelerdir?
13. Arz ve talep nedir?
14. Üretim, üretici, tüketici ve tüketim kavramlarını açıklayınız.
15. Tüketim kültürü nedir? Toplum üzerinde nasıl bir etki oluşturur?
16. Aşırı tüketimin sebepleri ve sonuçları nelerdir?

3. MAKROEKONOMİ VERİLERİ

Milli gelir, gelir dağılımı, istihdam, işsizlik, dış ticaret, ödemeler dengesi, kalkınma, tasarruf, yatırım, para ve banka konuları makroekonomi verileridir.

3.1. Milli Gelir ve Gelir Dağılımı

Millî gelirle ilgili; Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) ve Gayri Safi Millî Hâsıla (GSMH) olarak iki temel kavram vardır.

GSYİH, bir ülkenin sınırları dâhilinde hem o ülke vatandaşları hem de yabancılar tarafından elde edilen geliri, **GSMH** ise bir ülke vatandaşlarınca o ülkenin sınırları içinde ve sınırları dışında elde edilen geliri ifade eder.

Milli gelir; bir milli ekonomide belirli bir dönem içinde üretilen mal ve hizmetlerin toplamı olan Gayri Safi Milli Hasıla'dan üretim araçlarının yıpranma (amortisman) payının düşülmesiyle elde edilir. Bir ekonomide belli bir döneme ilişkin safi milli hâsıla değerinden aynı dönemde, o ekonomide alınan dolaylı vergiler toplamının çıkartılmasıyla elde edilen tutardır. Bilimsel anlamda, bir ülkede belli bir dönemde üretilen mal ve hizmetlerin net parasal değeridir.

TÜİK milli gelir hesabında; (1) üretim yöntemi, (2) gelir yöntemi ve (3) harcama yöntemi olarak üç farklı yol kullanmaktadır:

1. Üretim Yöntemiyle MG Hesabı: Bu usulün hareket noktası, bir ülkede bir yılda üretilen ürünlerin para olarak değerlerinin hesaplanmasıdır. Formülü: Zirai Üretim + Sanayi Üretimi + Hizmet Üretimi = Brüt Milli Gelir (Gayri Safi Milli Hâsıla)

2. Gelir Yöntemiyle MG Hesabı: Belirli bir dönemde üretim faktörlerinin üretimden aldığı paylar toplanır. Formül: Ücret Gelirleri + Kira Gelirleri + Faiz Gelirlere + Elde Edilen Karlar = Milli Gelir. Milli gelir rakamına; vergiler, yıpranma payı ve ithalat–ihracat farkları ilave edildiğinde gayri safi milli hâsıla rakamı bulunur.

3. Harcama Yöntemiyle MG Hesabı: Ülkede bulunan tüm kesimlerin yaptığı harcamalar toplamı belirlenerek hesaplanır. Formül: Özel Kesim Harcamaları+Kamu Kesimi Harcamaları+Yatırım Harcamaları=GSMH

Milli gelirin işlevleri:

1. Tüketim işlevi: Kişi için tüketim, aile fertlerinin ihtiyaç duydukları ürünlerin satın alımı için yaptıkları harcamaların toplamıdır. Tüketim harcamaları öncelikle, o ekonomideki harcanabilir gelire bağlıdır. Tüketimi etkileyen; (1) kişinin toplam geliri, (2) kişinin yaşam şekli ve aile yapısı, (3) kişinin edindiği alışkanlıkları, (4) kişinin ileriye dönük kararları ve beklentileri, (5) ülkenin ekonomik şartları ve ekonomik veriler ve (6) ülkenin vergi ve para siyaseti gibi bazı faktörler bulunmaktadır.

2. Tasarruf işlevi: Elde edilen toplam gelirden ihtiyaçlar karşılandıktan sonra kalan miktara tasarruf denir. İnsanlar gelecekte hastalık, kaza gibi belirsizliklerde çare olması için tasarruf yapmak isterler. Gelirin harcanmayan kısmı olan tasarruf; toplam harcamaların toplam gelirden çıkarılması ile bulunur. Harcamanın gelirden fazla olması ve bunu karşılama zorunluluğu borçlanma gibi kötü bir sonucu ortaya çıkarır

3. Yatırım işlevi: Belirli bir getiri sağlamak amacıyla, bir işletmenin alternatif maliyetleri ve risk faktörlerini göz önünde tutarak, belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlamasıdır. Mali açıdan yatırım, Girişimcinin, belirli bir sermayeyi, mal ve hizmet üretecek bir işletmenin kuruluşuna harcamasıdır.

Milli gelir; bir ekonomide kişilerin ekonomik faaliyetleri sonucu belli bir dönem içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin para olarak toplamıdır. **Gelir dağılımı** ise, bir ekonomide genellikle bir yılda elde edilen toplam gelir olan milli gelirin kişiler, sosyal gruplar ve üretim faktörleri arasında bölüşülmesidir. Ülkeler düzeyinde, gelirin sosyal sınıflar arasındaki dağılımını ifade eder.

Bir ekonomide genellikle bir yılda elde edilen toplam gelirin, geliri elde edenler arasında nasıl dağıldığını gösteren ekonomik gösterge olan gelir dağılımını incelemede geliştirilen yaklaşımlardan biri, toplumdaki en yüksek gelire ve en düşük gelire sahip grupların toplam gelirden aldıkları payların karşılaştırmasıdır. Bu karşılaştırmada toplumun en zengin %20'lik kesiminin geliri ile en yoksul %20'lik kesiminin gelirleri oranlanır.

Millî gelir bir ülkenin ekonomik gücünü göstermesi açısından hesaplanması ve kişi başına düşen gelirin ölçümü önemlidir. Kişi başına düşen millî gelir; bir ülkenin vatandaşının ortalama gelir düzeyi hakkında fikir veren bir göstergedir. Milletlerarası karşılaştırmalarda milli gelir genellikle ABD doları cinsinden belirtilir.

Gelir dağılımı araştırmaları dört ana grupta yapılır:

1. Sektörel gelir dağılımı. Tüm ekonomilerde tarım, hizmet, sanayi olarak bulunan üç ana sektörün GSMH'ye ne oranda katıldıklarını gösterir.

2. İşlevsel gelir dağılımı. Üretim sürecinde ortaya çıkan gelirin, üretim faktörleri ve sosyal ve ekonomik gruplar arasındaki dağılımını gösterir. Üretim faktörlerini elinde bulunduranlar arasında rant, ücret, faiz ve kâr olarak paylaştırılmasını ifade eder.

3. Kişisel gelir dağılımı. Gelirin kişiler ve haneler arasında dağılımını gösteren yöntemdir.

4. Bölgesel gelir dağılımı. Çeşitli bölgeleri arasındaki kişi başına düşen gelir farklılıklarını bulmaya sağlayarak ülkenin gelişmiş ve az gelişmiş bölgeleri arasındaki farklılıklarını ortaya çıkarmada kullanılır.

Kişi başına milli gelir, bir ülkenin gayri safi millî hâsılası (GSMH), ülke nüfusuna bölünmesiyle bulunan sanal bir gösterge ve basit bir ortalamadır. Yıllık geliri bu ortalamanın çok üstünde veya çok altında olan birçok kişi vardır. Bire yaklaştıkça gelir dağılımı bozuluyor, sıfıra yaklaştıkça düzeliyor demektir.

Ülkelerin gelir düzeyleri artmasına rağmen gelir dağılımındaki adaletsizlik de artmakta ve en zengin ile en fakir tabaka arası uçurum büyümektedir. Ülke gelirini, nüfusa bölerek elde edilen kişi başına gelir rakamları işin adalet arayışını engellemektedir.

Bir ülkede milli gelir dağılımı, bölgeler arasındaki coğrafi ve ekonomik farklılıklarla yakından ilgili, yer altı ve yer üste kaynakları, çevre özellikleri, iklim ve coğrafi şartlar gibi sebepler bölgenin gelişmesini etkilemektedir. Ekonomik açıdan geri kalmış bölgeler milli gelirden daha düşük pay almaktadırlar.

Üretim faktörlerinden alınan payın mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırmak için geri kalmış yerlerin yatırım teşvikleri, sübvansiyonlar (destekleme alımları), vergi politikaları ve özel kalkınma programları ile desteklenmelidir. Böylece bölgeler arası ekonomik ve sosyal dengesizlik en aza indirilerek gelir dağılımında da adalet sağlanmış olur.

Gelir dağılımında adaleti bozan hukuk tanımayanların elde ettikleri haksız kazanç ile mücadele için devleti, demokrasiyle denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolü artırılmalıdır.

3.2. İstihdam ve İşsizlik

İş verme, iş gücünün ekonomik faaliyet alanlarında çalıştırılması, işverenler ve işçiler dâhil iş gücü seviyesinin iktisadi faktörlerle birlikte üretimde bulunulması hali istihdamı ifade eder.

İstihdam; üretim faktörlerinin üretimde kullanılması, çalıştırılmasıdır. İktisatçılar pratikte istihdamı dar manada sadece emeğin çalıştırılması olarak kullanma sebebi, emeğin istihdamı için diğer üretim faktörlerinin de çalıştırılıyor olmasına bağlarlar. **Tam istihdam,** işsizliğin asgari düzeye düşürülmesi, ekonomide mevcut tüm üretim faktörlerinin tam olarak kullanımıdır. **Eksik istihdam** ise iş gücünün bir bölümünün işsiz olduğu duruma denir.

İş piyasasına emeğini arz eden ve makul istihdam şartları içinde iş bulup çalışanlar toplamı **istihdam seviyesini** belirler. Bir ekonomide mevcut tüm üretim faktörlerinin tam olarak kullanılması tam istihdamı verir. İş gücü seviyesi ile istihdam seviyesinin iş gücü sayısına oranı 'istihdam oranını', işsiz miktarının iş gücü sayısına oranı ise 'işsizlik oranını' gösterir. İşsizliğin birçok sebebi vardır.

İşsizlik, çalışmak isteyen kişinin iş bulamamasıdır. **İşsiz** ise işi olmayan, çalışmak istediği ve iş aradığı halde iş bulamayan kişidir.

İşsizliğin temel sebepleri:

1. Ekonomik krizler
2. Teknoloji emeğin yerini alması
3. Sermaye yetersizliği
4. Özelleştirmelerin yanlış yapılması
5. Bürokrasi ve organizasyon eksikliği
6. Yabancı kaçak işçiler
7. Nüfus artışı

İşsizliğin kişi açısından sonuçları; mutsuzluk ve sarsıntı, sosyal neticeleri; şiddet, cinayet, gasp, soygun, linç girişimi gibi ekonomik neticeleri; gelir azalışı, kayıt dışı ekonomide artış, siyasi neticeleri ise geliri olmayanların yardıma muhtaç olmaları durumlarını ortaya çıkarıyor. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik / dijital dönüşüm ile sekreterler, makine ve inşaat aracı operatörleri, yiyecek sektöründe çalışanlar ve garsonlar gibi meslek erbabı ilk işini kaybedenler olacağı öngörülmektedir. Devletin istihdama temel katkısı ile birlikte yoğun olarak özel sektörden istihdam imkânları beklenmektedir.

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

3.3. Dış Ticaret

Ülkeler kendilerinde fazla olan ürünleri satıp eksik olanları başka ülkelerden satın almak durumu dış ticareti başlatır.

Ülkeler; iktisadi kalkınmayı ve ödemeler dengesini sağlamak ve sosyal etkenler gibi sebeplerle dış ticarete yönelirler. **Ticaret,** üretilen ürünlerin belirli bir ücret karşılığı nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyeti, **dış ticaret** ise ürünlerin ve sermayenin milli sınırlar dışına çıkışı ile ilgili dünya genelinde ürünlerin alışverişini kapsar. Ülkelerin birbiriyle yaptıkları ithalat ve ihracat toplamı global ticareti oluşturur. Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek kaynağa sahip olmadığı için başka ülkelerden ürün satın almak zorundadır. Global pazarlamaya işletmeler; içinde bulundukları ülke ve pazarın olumsuz etkileri veya dış pazardaki cezbedici olaylar sebebiyle, ya âtıl kapasitelerini kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazara yönelik üretim yapmak üzere yeni yatırımlar yaparlar. Bir ülkenin refah seviyesinin yüksekliği ve global ilişkilerde etkinliği ekonomisinin büyüklüğü ve gücüyle doğrudan bağlantılıdır. Ekonomiler arasındaki rekabet, maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma yarışına dönüşmüştür.

Ülkelerin sahip oldukları teknolojik güç, tabii kaynaklar, eğitimli nüfus, bazı ürünleri başka mal ve hizmetlerden daha verimli üretebilmelerini sağlar. Ülkeler avantajlı oldukları alanlara yönelerek buradan elde edecekleri ihraç geliri ile de dezavantajlı olduğu ürünleri ithal etmeleri menfaatlerinedir. Zamanla yapısal gelişim sonu dezavantajlı üründe avantajlı hale de gelmesi mümkündür.

Ekonomik kalkınma seviyesi ile dış ticaret dengeleri doğrudan ilişkilidir. Ekonomik kalkınmanın temelinde yatan unsur kişi başına düşen milli gelir oranının yüksekliğidir. Yüksek milli gelire sahip olmanın yollarından biri ihracatı arttırmaktır. İthalat ve ihracattan oluşan ve dış ülkelerle ürün ve sermaye ticaretini kapsayan dış ticaretin boyutlarını kavramak için bileşenleri olan ithalat ve ihracat kavramlarına bakılmalıdır. **İthalat,** bir ülkedeki özel ve tüzel kişiler tarafından diğer ülkelerde üretilmiş mal ve hizmetlerin satın alınması, dış ülkelerden mal ve hizmet girişini ifade eder. **İhracat** ise bir ülke sınırları dâhilinde serbest dolaşımda bulunan (bu ülkede yetişen, üretilen veya başka ülkelerden ithal edilmiş) mal ve hizmetlerin başka ülkelere satılması ve gönderilmesini ifade eder.

Ticaret, iç ve dış ticaret olarak ikiye ayrılır. Ticari faaliyetin dünya ölçekte yürütülmesi dış ticareti ifade eder. Dış ticaretin iç ticaretten farkı, dış ticaret dövizle yapılır ve gümrük tarifeleri, kotalar ve döviz kontrolüne tabidir. Çeşitli amaçları bulunan dış ticareti ülkeler belirli kurallarla yürütürler. İhracat ve ithalat hareketlerinden oluşan dış ticareti kısıtlamak ve / veya teşvik etmek için yapılan düzenlemelere dış ticaret politikası denir. Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990'lar sonrası bunların yerine ürünlerin sahip olması

gereken temel kuralların tespiti usulü benimsenmektedir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fizikî özelliklerinin belirlenmesi, sınırlamalar getirilmesi yerine yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor.

Serbest dolaşımda temel kural, bir ülkede kanunlara uygun üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalar olmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. Serbest ve çoklu ticaret sistemi tüm ülkelerin menfaatine olacak şekilde düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar Dünya Ticaret Organizasyonu ile çözülmelidir. Ülkeler arası farklılıkları fırsata dönüştürme, yıkıcı rekabet yerine ticari tamamlayıcılığı esas alan uygulamalar serbest dolaşımı kolaylaştırır.

Dış ticarette uyguladığı aşırı korumacılık ülkeler arası dış ticaret dengesini bozar, ileri boyutu ithalat ve ihracata kısıtlama, engelleme, yasaklama, yaptırımlara, ticari ihtilaflara ve peşinden ticaret savaşlarına yol açabilir. **Korumacılık**, bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını, himayesini savunan görüşlere dayanan dış ticaret siyasetidir. **Ticaret savaşları** ise iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari tarifelerle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmalardır. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılığı, zalimane bir kaide olan mukabele-i bilmisile dönüşür. Bu da ülkeler arasındaki ticari ihtilafları ve sonrasında ticari savaşları artırır.

Dış ticarette temel hedef ve dış ticarete yönelme sebepleriyle dış ticaretin amaçları devlet açısından yaklaşılan bir konu olmaktadır.

Dış ticaretin amaçları (devleti dış ticarete yönelten temel sebepler):

1. Hazineye gelir kazandırarak iktisadi kalkınmayı sağlamak,
2. Dış ödemeler dengesini sağlamak,
3. Yurt içi fiyat istikrarının (piyasa) korunması,
4. Ülkenin sanayisini dış rekabetten koruma,
5. Dış ticaretteki tekelcilikten faydalanma,
6. Sosyal etkenler ve tüketicinin zevkleri,
7. Global ilişkilerin iyileştirilmesi,
8. Ürünlerin kalite ve kullanım farklılıkları,
9. Kendi kendine yeterli olma isteği (otarşi)

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma düşüncesi ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme istekleri artmıştır. Bir ülkenin ürünlerinin ulaştığı ülkelere, o ülkenin kültürü de giriyor ve böylece kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendiriyor. Türkiye, gönül coğrafyasında Müslümanların yaşadığı alanın genişliği ve genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda önemli avantajlar sağlamaktadır.

Bir ülkenin ekonomik ilişkilerinin önemli bir bölümü, dış ticaret istatistiklerinden görülür. Dış ticarette temel göstergeler, dış ticaret açığı ve dış ticaret hacmi rakamıdır. İthalatın ihracattan fazlası dış ticaret açığını, az olması ise dış ticaret fazlasını gösterir.

Ülkeler için, dış ticaret hacmi, dış ticaret dengesi ve dış ticaret hadleri önemli göstergelerdir:

1. Dış ticaret hacmi (X+M)**:** Bir ülkenin belirli bir dönemde gerçekleştirdiği ihracat ve ithalat toplamıdır. İthalat ve ihracat rakamlarının toplamı, o ülkenin gerçekleştirmiş olduğu toplam dış ticareti verir.

2. Dış ticaret dengesi (X-M)**:** Bir ülkede belli bir dönemde gerçekleşen ihracat ile ithalat arasındaki farkı gösteren dengedir.

3. Dış ticaret hadleri (Px / Pm)**:** İhracat fiyat endeksinin, ithalat fiyat endeksine bölümünün 100 ile çarpımından elde edilir. Elde edilen değer 100'den büyük ise ihracatçı ülke açısından, ihracat fiyatlarındaki değişimin ithalat fiyatlarındaki değişime göre daha yüksek, diğer halde daha küçük olduğunu gösteren bu veriler bir ülkenin dış ticaretten ne oranda kazançlı olduğunu gösterir.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para manipülasyonu (yönlendirme / düzenbazlık / sahtekârlık / iğfal / uyutma / alavere / entrika), bilimin endüstri hâkimiyetine girişi, ülke borçlarını ödeme güçü üzerine çıkarmaları, bankaların belirli bir ölçüden fazla büyümelerine izin verilişi, liberal ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlaki olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin gücü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışı gibi birçok sebep vardır.

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

Bir Kuşak Bir Yol = (One Belt One Road-OBOR) **Projesi;** Asya-Avrupa hattındaki önemli ekonomiler arasında bir ulaştırma altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in bir yatırım projesidir. Global bir kapsama ulaşan projenin kara ve denizden iki önemli uluslararası ticaret güzergâhı bulunuyor; kuşak kısmını oluşturan İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmını oluşturan Deniz İpek Yolu. Kuşak kavramı ile Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol ve gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaştırma ağlarıdır. Proje kapsamında, tek bir rota yerine, Asya-Avrupa yönünde kara köprülerinden oluşan koridorlar planlanıyor.

Emperyalist güçler yürüttükleri ilmi çalışmalar ile iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, elektronik cihazlarla insan neslini azaltma, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi çalışmalar yürütmektedirler. Ayrıca manyetik bir kaymaya giren dünyanın buzul erimeleri ile yeni bir ekonomik bölge ve yeni ticari ulaşım yollarının ortaya çıktığı **Arktrik** (Kuzey Kutup) **Bölgesi,** olan kuzey kutbunda süren güç çatışmaları devam etmektedir. Kaynakları kendi menfaatlerine daha iyi kullanabilmek için nüfus seyreltme siyaseti özellikle Afrika'da; AİDS ve vekâlet savaşları ile yürütülüyor. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile birlikte metafizik; beyin kontrolü, kara büyü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları

kontrol etmektedirler. Bankalar üzerinden sanal (siber) paralar ile nakitsiz para sistemiyle nakitsiz bir toplum dizaynı ile milli paraları ortadan kaldırarak ve millilik duygularını da köreltip kendilerine amade bir dünya düzeni istiyorlar. Bu yenidünya düzeni, ekonomik istihbaratla artan ekonomik savaşlarla yeni oluşumlara yönelmektedir.

Konvansiyonel (klasik) nükleer, kimyasal ve biyolojik silahların ticareti kontrolünde olan süper güçler, belirli zaman aralıkları ile dünyanın değişik coğrafyalarında savaşlar planlamaktadırlar. Asıl amaçlarını gizleyerek el altından yürüttüğü stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo teorileri, ülkelerin aksını (eksen) değiştirmeye ve farklı aktörler ile hareket etme tecrübesini elde etmeye zorlamaktadır. Gücün zehrine maruz kalan bu ülkeler iktidar sarhoşluğuyla hâkimiyetlerini devam ettirebilmek için sosyal sorumluluktan uzak, ahlaki olmayan milletlerarası uygulamalara giderek, benimsedikleri "Yenidünya düzeni bir krizden doğar" görüşüyle sürekli krizler çıkarmaktadırlar.

Global ölçekli ilişkilerde ülkeler, milli menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj verirler. Diplomatik ilişkilerde kullanılan mütekabiliyet (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık vermek) zalimane kaidesi sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Ülkeler, siyasi bağımsızlığı pekiştiren ekonomik bağımsızlık açısından daha yerel kaynaklara yönelim ve stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler. Diplomatik misyon şefleri, diplomatik statülerini kullanarak, bulundukları ülkelerle ilgili istihbarat bilgileri toplayıp işlerine müdahale edebilmekteler. Türkiye, dünyanın farklı sosyo-ekonomik şartlara sahip bölgeleri arasında bir köprü işlevi görmesiyle, ikili ve bölgesel düzeyde ticari ilişkileri geliştirme, ticari serbestleşmenin sağlanması açısından büyük fırsatlara sahiptir. Bunun için Türkiye edilgen yapıdan kurtulup etken bir yapıya kavuşmalıdır.

Global güçler, hakimiyetlerini sürdürmek ve kendilerine bağlamak için NLP (Nöro Linguistik Programlama, kişilerin hedeflerine ulaşmaları için 'nörolojik programlarını' keşfedip kullanmalarını sağlayacak tartışmalı bir psikolojik terapi / tedavi anlayışı) tekniklerini kullanmaktadırlar. Yanan-dönen, uçuk-kaçık fikirler, değişik komplolar, yalan beyanlar ve iddialar ile kamuoyu zehirleniyor. Sivil toplum kuruluşları veya açık toplum enstitüleri aracılığıyla toplumları istedikleri yöne çevirebiliyorlar. Ahlaken çökertilen ve fazilet duygusundan mahrum bırakılan siyasetlere hükmeden kirli kara paralar ile belirli fon ve bankalar üzerinden dönüştürerek, hâkimiyet kurmak istedikleri yere transfer ederler. Miadı dolmuş klasik iktisadi teorilerle toplumları oyalarken, geliştirdikleri yeni teorilerle de sömürü düzenlerini kökleştirmeye çalışmaktadırlar.

Yatırımcılar, şirketler ve finans kuruluşları ile dünya ülkeleri tarafından otorite kabul edilen; Moody's, Standart&Poor's ve Fitch gibi milletlerarası kredi derecelendirme kuruluşlarının analizleri ile verilen notlar, ülkeye olan yatırımı azaltan veya artıran bir güçleri vardır. Bunların, Türkiye'nin belirli kritik dönemlerde notunun düşürülmesi ekonomik değil, siyasi bir durumdur.

Ülkeler öz kaynaklarını hamasete girmeden iyi değerlendirmeleri ve demokrasilerini geliştirmeleriyle milletlerarası kapitalist çetelere muhtaç olmayacaklar. Milletlerarası bir şebeke, spekülatif, vurguncu anlayışla iş yürüten şirket görünümünde; mahşerin üç silahşoru gibi milletlerarası firmaları hercümerç ederek doymak bilmeyen egolarını tatmine yönelmekteler.

3.4. Ödemeler Dengesi

Bir ülkenin diğer ülkelerle yaptığı iktisadi işlemlerin kaydedildiği tabloya ödemeler dengesi denir.

Ödemeler dengesi; bir ülkenin belirli bir zaman dilimi içinde dünyanın geri kalan kesimiyle yaptığı global işlemlerin para olarak değerini gösteren hesap izahı, tablosudur. Bir ülkedeki kişilerin, işletmelerin ve hükümet dairelerinin tüm diğer ülkelerde bulunanlarla yürüttüğü işlemlerin toplamı yer alır ve (a) cari işlemler, (b) sermaye hesapları olarak iki ana hesaptan oluşur:

a. Cari hesap kalemleri:

1. Görünen kalemler; ürün ihraç ve ithalatını kapsar.
2. Görünmeyen kalemler; taşımacılık, turizm ve bankacılık gibi hizmetlerle ilgili gelir ve giderlerdir.
3. Özel transferler arasında, işçilerin yaptıkları transferler, faiz ve temettü hareketleri.
4. Resmi transferler, borç faizleri ve global kuruluşlara yapılan ödemeler veya bunlardan gelen paralar.

Cari hesap açıkları ülkelerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur, çünkü bu açık ancak yabancı sermaye girişi ile karşılanabileceği için bu giriş de sancılıdır.

b. Sermaye hesabı kalemleri:

1. Uzun dönemli sermaye akışları: Bazen bunlar ve cari hesap bakiyesi temel denge hesabında toplanır.

2. Kısa dönemli otonom sermaye hareketleri: Bu kalem uzun dönemli sermaye akışlarına eklenince ortaya resmi finansman dengesi çıkar. Döviz girişleri ile çıkışlarının eşitlenmesi olan denge; (1) rezervlerin azalması (artması), (2) global kuruluşlara borçlanma ve (3) devlet sektörünün dövizle borçlanması (borç vermesi) gibi kalemlerdeki değişikliklerle sağlanır.

Dış ticaret dengesi, belli bir dönemde gerçekleştirilen ihracat ile ithalat arasındaki farktır. İhracatın ithalattan fazla olması dış ticaret fazlası, ithalatın ihracattan fazla olması ise dış ticaret açığını ifade eder. **Bütçe dengesi** ise toplam gelirlerden toplam harcamaların çıkarılmasıyla bulunan değerdir. Toplam harcamalar, faiz ve faiz dışı harcamalar toplamından oluşur.

Ödemeler dengesinin en önemli kalemi, mal, hizmet ve yatırım dengesiyle cari transferlerden oluşan cari işlemler hesabı iken, ödemeler bilânçosunun en önemli alt grubu bir ülkenin ihraç ve ithal ettiği ürün miktarını gösteren ürün ticareti alt grubudur.

Dış ticaret açığı, toplam ithal edilen ürünlerin değerinden ihraç edilen ürünlerin değerinin çıkarılması ile bulunur. **Dış ticaret fazlası** ise ihracatın ithalattan yüksek olması halini ifade eder. **Dış ticaret açığı**, cari açık üzerinde en çok etkisi olan faktördür. Bir ülkenin dış ticaret hesaplarındaki fazla, bir başkasının açığını oluşturur.

Dış ticaret açığının sebepleri; (1) enerji ihtiyacı yurtdışından sağlıyor olması, (2) teknolojinin dışarıdan alınması, (3) kâr transferi, (4) borç faizi ödemeleri ve (5) ihraç edilen ürünlerin ara girdilerini yine ithalat yoluyla sağlanıyor olması şeklinde sıralanır.

Dış ticaret açığını kapatma yolları; (1) sanayi üretiminde ara ürünlerde dışa bağımlılığı azaltma, (2) yüksek teknoloji ihracı, (3) kalifiye elaman yetiştirme ve (4) katma değeri yüksek ürünler üretip ihracat edilmesi olarak sıralanabilir.

Cari açık (cari denge)**;** bir ülkenin ürettiğinden fazla harcamasını ifade eder ve bir ülkeden çıkan paranın giren paraya göre farkıdır ve cari işlemler hesabı neticesinde elde edilen değerdir. Üretilenden fazla yapılan harcama diğer ülkelerden borçlanarak karşılanır. Cari açık veriyor olmak, ülkeden her yıl çıkan paranın giren paradan daha fazla olmasını ifade eder.

Ülkeler dış ticaret ve bütçe açıklarını kapatmak için ihtiyaç akçesi olarak rezerv para kaynakları bulundururlar. **İhtiyaç akçesi,** beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için gelirden ayrılan para, fon, likiditedir. **Rezerv para,** biriktirilip saklanan altın, para gibi değerler, merkez bankalarının ellerinde bulundurdukları döviz cinsleridir. Dolaşımdaki para + bankaların nakdi rezerv ve merkez bankası zorunlu karşılıklar toplamından oluşur.

Bir ekonomi, dışarıdan sermaye girişi ile büyüyor ise borca dayalı büyüme modeli uygulanıyordur. İhracatın yüksek bir kısmı ithal girdilerden oluşan ekonomide ihracat yapabilmek için ithalat yapılması zorunludur. İhracat geliri ithalatını karşılamayan ve yatırımları dış borçla yapan bir ekonomi, sürekli dış açık vereceği için cari açık artacaktır. İhracata dayalı büyüme modelinde ihracat ithalatı karşılamadığında büyüme borca dayalı bir modele dönüşür.

Cari hesap açıkları ülkelerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur, çünkü bu açık ancak yabancı sermaye girişi ile karşılanabileceği için bu giriş de sancılıdır. Yüksek faiz ile ülkeye gelen yabancı sermaye, sıcak para olarak piyasada doları düşürdüğü için maliyetler düşer. İthalat daha ucuza gelince yerli üretici ithalata karşı fiyat artışı yapamadığı için enflasyon bir müddet kontrol altına alınabilir. Bu fonlar reel sektöre değil de şayet katma değer üretmeyen alanlara yatırılırsa geri ödemede sıkıntılar cari açığı ortaya çıkaracaktır. Bu açığın aşırı aranda büyümesi borçların geri ödenmesinde zorlanınca ülke içerisinden sıcak para çıkışı gerçekleşir. Bir ülkenin dış borcu özel ve kamu diye ayrılmaz; ülke borcu olarak ifade edilir. Ekonomik istikrar için yerli sermayenin korunması yanında yabancı sermaye girişine de bir düzen gerekir.

Global ticarette geçerli tek rezerv para olan dolar bir silah olarak kullanılmakta, ülkeler bunun getireceği kur farklılıklarından olumsuz etkilenmemek için İkili Para Takası (Swap) Değiş / Tokuş Anlaşması imzalayabilirler. **Swap,** finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman dilimi içinde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir. Swapla, iki ülke arasında yerel para birimleri üzerinden gerçekleştirilen ticaretin kolaylaştırılması ve ülke rezervlerinin güçlendirilmesi ile finansal istikrarın desteklenmesi hedeflenir.

Paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj gelirini; para arzını artırıyor. Rezerv para birimi olan doların emisyonun ne olduğu 2006'danberi gizlendiği için bilinmiyor. Dolar yerine IMF'nin hesap birimi olan özel çekme hakkının (SDR, sepet para) rezerv para olarak kullanma imkânı bulunmaktadır. Eğer bir ülkenin parasına talep var ise o ülkenin para basmasının yolu da açılmış demektir.

3.5. Kalkınma

Kalkınma, gelişmekte olan ülkeler için arzu edilen, vatandaşların refahı ve ülkenin gelişimi açısından önemli bir kavramdır.

Gelişme ve büyümeyi içine alan kalkınma, bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı ifade eden fizikî büyüme ile birlikte, ekonomideki yetenek, bilgi ve anlayışın gelişim ve üretilen ürünlerin kalitesinin de yükselmesini ifade eder. Ekonomik büyümeden farklı olan kalkınma, sosyal ve siyasî alanda da gelişmeyi ve ilerlemeyi ifade eder. Ekonomik büyüme ise kalkınmanın motoru hükmünde olması sebebiyle planlı biri ekonomik büyümesi olmayan ülkelerin kalkınması sınırlı kalır.

Türkiye Cumhuriyeti 1963 yılından bu yana plânlı kalkınma doğrultusunda "5 yıllık kalkınma plânları" hazırlamış ve bu doğrultuda ekonomi plânlı bir şekilde ilerleyebilmiştir. Şu an 2019-2023 On Birinci Kalkınma Plânı dönemindeyiz.

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

Bir ülkenin gelişimi, milli hasıladaki reel artış, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi değişimleri içerir. **Gelişme,** belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ile birlikte, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayış gelişimi ve üretilen ürünlerin kalitesinin yükselmesini ifade eden büyümeyi de kapsayan kavramdır. **Büyüme** ise sermaye, emek, tabii kaynaklar, teçhizat ve teknoloji gibi ekonominin temel verilerinde, kişi başına bir yıldan diğer yıla daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde devamlı artışları ifade eder.

Temel ekonomik verilerdeki artışlar ülkede kişi başına reel gelirde sürekli bir yükselmeye sebep oluyorsa ülke ekonomisi büyümüş demektir. Büyüme, ekonominin, ölçülebilir verilerindeki artışla ekonominin gövdesi ile büyümesidir. Gelişme ve büyümeyi içine alan kalkınma, gelişmekte olan ülkeler için vatandaşların refahı ve ülkenin gelişmişliği açısından önemlidir.

Kalkınma, bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ve milli gelirdeki artışla birlikte, ekonomideki bilgi, yetenek ve kalite anlayışın gelişimi, ekonomik yapıda sanayi ve hizmetler sektörü lehine değişim, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmeleri ifade eder. Kalkınma hızı ise nüfus başına düşen reel gelirdeki yıllık artış oranını ifade eder. **Sürdürülebilir kalkınma** ise insan ve tabiat arasında denge kurarak, tabii kaynakları koruyarak, bilinçli kullanımını sağlayarak ihtiyaçların karşılanması ve kalkınmaya imkân verecek şekilde mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarının planlanmasıdır.

Kalkınmanın temel unsurları; (1) kişi başına düşen milli gelirin artması, (2) üretim faktörlerinin etkinliği, (3) üretim faktörlerinin miktarlarının değişmesi ve (4) sanayi kesiminin milli gelir ve ihracat içindeki payının artması gibi değişikliklerdir.

Kalkınma, sosyal, kültürel ve ekonomik düzenlemelerle gelişmiş ülkeler standardını yakalama çabasıdır.

Kalkınma kriterlerine göre dünyadaki ülkeler üç gruptur:

1. Yüksek derecede gelişmiş ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerde Fert Başına Milli Gelir 15.000-40.000. ABD Doları civarındaki; Batı Avrupa, Kuzey Amerika Ülkeleri ve Japonya örnek verilebilir.

2. Orta derecede gelişmiş ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerde Fert Başına Milli Gelir düzeyi 5.000.-15.000. ABD Doları dolayındaki; Türkiye ve Rusya örnek verilebilir.

3. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerde Fert Başına Milli Gelir Düzeyi 5.000. ABD doları altındaki; Pakistan, Hindistan, Nijerya örnek verilebilir.

Kişi başı milli gelirin gelişmişlik seviyesini açıklamada yetersizliğini düşünen Pakistanlı ekonomist Mahbub ul Haq ve Nobel ödüllü Amartya Sen 1990'da geliştirdiği ilk İnsani Gelişme Raporu Birleşmiş Milletler tarafından İnsani Gelişme Endeksi (Human Development Index-HDI) olarak yayınlanmıştır.

İnsani Gelişme Endeksi (İGE-HDI)**;** bir ülkenin ortalama kazanımlarını, sağlık, eğitim ve gelir olarak insani gelişimi üç temel alanda ölçen özet bir karma endekstir. İGE bir ülke gelişimini değerlemede esas ölçü kişi ve onların kapasiteleri olduğu ve seçilen milli siyasetlerin sorgulanmasında, Gayri Safi Milli Hâsıla düzeyi aynı olan iki ülkenin farklı insani gelişime sahip olabileceğini göstermek için geliştirilmiştir. Gelir seviyesi ve gelişmişlik arasındaki fark günlük hayatta pek fark edilmezken iktisadi açıdan büyük farklar vardır. Gelir, sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler iken gelişmişlik, insanın hayat kalitesini, ulaşabildiği imkânları ve sahip olduğu hakları ifade eder. Sosyal gelişimin temeli; toplumların ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan geliştikleri düşüncesi yatar.

Büyüme rakamları, ekonomik başarının temel unsuru olan gayri safi milli hasıla üzerinden değerlendirilir. İnsan hayatının sosyal gelişmişlik verilerini dışarıda tutan bu değerlendirme eksik ve yetersizdir. Kapitalist sistemin ayakta kalması için insani değerler ve insan mutluluğu dışarda bırakılmaktadır. Dünyadaki yeni arayış, toplumun ortak mutluluğunu sağlanması için hayat kalitesini sadece maddi veriler üzerinden değil, mutluluk perspektifinden de değerlendirilmesi gerektiğidir. Eğitim, sağlık ve gelir göstergelerine dayanarak hazırlanan İGE-HDI, en çok kullanılan gelişmişlik göstergesiyle birlikte farklı metodolojiler kullanan; **Sosyal Gelişme Endeksi** (Social Progress Index-SPI) ve **İslamîlik Endeksi** gibi yeni endeksler ortaya konmuştur. **İslamilik endeksi;** ülkelerin değerlerinin İslamî kriterlere ne derece uyduğunun ölçümünü ifade eder.

George Washington Üniversitesi'nden iki akademisyen Scheherazade Rehman ve Hossein Askari 2010'da yayınladıkları 'How Islamic are Islamic Countries?' isimli makalede İslam İşbirliği Teşkilatı'na üye ülkelerin İslami öğretilerle temellenen politikalar izleyip izlemedikleri sorusunu cevaplamaya çalışılan bir harekettir.

Siyasi gücün tek elde toplandığı devlet yönetimi olan **totaliter** anlayışta önem verilmeyen iktisadi ve sosyal hayat, **refah devleti** (sosyal devlet) anlayışının benimsenip yaygınlaşmasıyla önemli hale gelerek toplum hayatını geliştirmiştir. Devletin, kalkınma, sosyal barış ve sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren **sosyal devlet** (refah devleti) modeli, anlayışı toplum hayatında önemli bir yer tutmaktadır.

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

Vatandaşlık gelir hakkı, toplumdaki herkesin ortak üretimden potansiyel olarak pay alması hakkının kabulü; işsizlik, yoksulluk, toplumsal refah, sosyal adalet ve gelir dağılımı eşitsizliği, kişisel ve organize suçlar, terör, eğitim, sağlık gibi konulardaki, meselelerin çözümüne önemli katkı sağlayacak niteliktedir.

Sosyal devlet anlayışı ile ülke kalkınmasında özel sektöre de yer verilir. Çoğu zaman devletin müdahalesi olmadan ekonomik büyüme ve gelişme (kalkınma) sağlanamaz. Dışarıdan sermaye girişi ile büyüyen ekonomi borca dayalı bir büyüme modeli gösterir. İhracatının yüksek bir kısmı ara malı, hammadde gibi ithal girdilerden oluşan ekonomide ihracat yapabilmek için ithalata mecbur kalır. İhracat geliri ithalatını karşılamayan ve yatırımları dış borçla yapan bir ekonomi, sürekli dış açık vereceği için cari açık artacaktır. İhracata dayalı büyüme modelinde ihracat ithalatı karşılamadığında büyüme borca dayalı bir modele dönüşür.

İktisadi büyüme, üretim odaklı; sanayi, ziraat ve hizmet gibi, reel sektörlerle gerçekleşmesi gerekir. İktisadi büyüme, kişi mutluluğu ve sosyal barışın sağlanması, gelir dağılımında adalet ve refahın tabana yayılması, alt gelir gruplarının büyümeden pay alabilmelerini sağlayacak iyi bir ekonomi siyaseti ile gerçekleşebilir. Türkiye, kalkınmada ziraatı güçlendirme yanında, potansiyel taşıdığı yeni sektörlere de yönelmelidir. Kendi kendine yeterli kalma ve dışarıya bağımlılıktan kurtulmanın yolu ziraatta kendini sürekli yenilemektir. Katma değeri yüksek olan; "Şanlıurfa'nın Biberi, Rize'nin Çayı, Malatya'nın Kaysısı, Kars'ın Peyniri ve Ordu'nun Fındığı" gibi Türkiye'ye özgü ürünlerin ihracatı döviz girdisini artıracaktır. Yabancı firmalar Türkiye'den aldıkları marka değeri olan özel ürünleri katma değerli hale getirip global pazarlarda yüksek fiyatlarla satıyorlar.

Coğrafi yapının sağladığı arazi avantajıyla kalkınması ziraata bağlı toplumlarda zirai üretim stratejik önemdedir. Gıda güvenliği ve Helal Gıda Sertifikası gibi uygulamalara sürekli yenileri eklenmektedir. Aile tarafından ziraat ile bağlantılı faaliyetleri Birleşmiş Milletler **"Aile Çiftçiliği"** olarak tanımlamaktadır. Kalkınmakta olan ülkelerin çoğunda zirai üretimin %80'i aile çiftçiliğiyle gerçekleşiyor. BM Gıda ve Ziraat Organizasyonu (FAO)'nun desteklediği aile çiftçiliği aynı zamanda kırsal kalkınmaya katkı ile insanın doğduğu yerde doymasını sağlayan bir projedir. Aile çiftçileri ve küçük çiftçiler global gıda güvenliği açısından; geleneksel gıda ürünlerini ve zirai biyo çeşitliliği koruma, dengeli beslenme ve kaynakların sürdürülebilirliği için önemlidir. Gıda üretiminde; küçük ölçekte nöbetleşe üretim ve piyasa istikrarı için küçük işletmelerin teşvik edilmesi yerel ekonomilerin büyümesi için bir fırsattır.

Şehirleşmenin artışıyla birlikte, şehir tarımcılığı, dikey tarım, masa üstü bahçe ve mikro bitkiler önem kazanmaktadır. **Şehir**

tarımcılığı ve dikey tarım; apartmanın bütün duvarına ve evin bölümlerine, balkon, teras, mutfak duvarlarına özel üretilen aparatlar veya isteğe bağlı dekoratif aksesuarla zirai üretimin gerçekleştirilmesidir. Bulunduğu coğrafyaya adapte olmuş tohum ve bitkiler hacimli üretimleri ucuza elde etmek için yerel popülâsyonu azaltma, mono kültüre indirme ve bozma girişimleri olan ucuz çözümlerin pahalı sonuçları olacağı için, yerel bitki ve tohum soylarının korunması gıda güvenliği açısından önemlidir. Tarla ile raf fiyatları arasında büyük fark üretici ile tüketicinin pazarda buluşması ile aşılabilir.

Ürünlerde hile ve tağşiş ürün güvenliğini tehdit ederek sağlıklı büyümeyi ortadan kaldırmakta ve tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar vermektedir. **Hile,** birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, **tağşiş** ise bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozmak, etiketinde belirtilen maddelerden farklı madde katma hilesidir. GDO lobisi tarafından genleri ile oynanan gıda ürünlerinin insan beslenmesinde ileride vereceği zararlar bilinmemektedir. Bu tür bir büyüme ülke için sağlıklı bir büyüme değildir.

Ekonomiler büyüme ve enflasyonla ilişkilerine göre dörde ayrılır:

1. Bir ekonomi sıfır enflasyonla büyüyorsa burada enflasyonsuz büyüme geçerlidir.
2. Bir ekonomide hem reel büyüme hem de enflasyon varsa enflasyonlu büyüme halidir.
3. Bir ekonomide reel büyüme sıfır veya sıfıra yakın iken enflasyon varsa stagflasyon durumu vardır.
4. Bir ekonomide GSYH reel olarak küçülürken enflasyon da ortaya çıkıyorsa slumpflasyon vardır.

Enflasyon, fiyatlar genel düzeyinin devamlı olarak yükselmesi sebebiyle paranın sürekli değer kaybetmesi veya tüketicilerin satın alma gücünü kaybetmesidir. Nominal milli gelirin, bu gelirle satın alınan ürün miktarına nazaran artması (şişme), talepteki artışların yeterli ürünle karşılanamadığından kaynaklanan fiyat artışları ve hayat pahalılığını ifade eder. Kamu harcamalarının vergilerle değil de para basarak finanse edilmesi enflasyona ve kişilerin satın alma gücünün azalmasına yol açar. **Enflasyon vergisi** ise bütçe açıklarının para basımı ile finanse etmesinin enflasyona yol açması sebebiyle kişilerin ellerindeki paranın satın alma gücünün devlete vergi vermeleri durumundaki gibi azalmayı gösteren bir dolaylı harcama vergisidir.

Deflâsyon, piyasada fiyatların belirli bir zaman aralığında sürekli düşüş göstermesi durumudur. **Devalüasyon** (kur ayarlaması) ise sabit kur sistemlerinde ödemeler dengesi açık veren ülkenin milli parasının dış satın alma değerinin hükümet tarafından alınan kararla düşürülmesidir.

Resesyon (durgunluk)**,** bir ülkenin ekonomik faaliyetlerinde en az iki çeyrek dönem olan altı ay süreyle gerilemesiyle (- büyüme) reel gayrisafi yurtiçi hâsılanın düşmesi, ekonomik faaliyetlerde duraklama, reel ekonomik faaliyet düzeyinde ılımlı daralma aşamasıdır. **Depresyon,** ekonomideki daralmanın ılımlı değil şiddetli olması, **ekonomik çöküş** ise ekonomide uzun bir resesyon hali.

Stagflasyon, yüksek enflasyonun ve düşük büyümenin aynı anda yaşanmasını ifade eder. **Slumplasyon** ise bir ekonomide enflasyon yaşanırken aynı zamanda ekonomi küçülme ve büyüme durmuştur ama buna rağmen yine de enflasyon vardır.

Marshall Hodgson'ın 16. yüzyılda kritik ettiği geri kalmışlık paradigması günümüzde çökmüştür. Eğitim sisteminde çocuklara daha ilkokuldan itibaren 'geri kaldık' diye aşağılık duygusu değil fikri bir bağımsızlık düşüncesi verilmelidir. Kalkınma için insan ve toplum bilimlerinde kendi düşüncelerimizi üretmeliyiz.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve ferdi faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirip bu faydayı artıran yatırımlara öncelik verilmesi gerekir. Bu, ülke kalkınması için bir görevdir.

3.6. Tasarruf ve Yatırım

Tasarruf, kişi, kurum ve ülke ekonomik durumu ile doğrudan ilgili bir kavramdır.

Gelirin tüketilmeyen kısmı olan tasarruf, kişinin ekonomik durumu ve ülkenin ekonomik yapısı ile doğrudan ilgili bir kavramdır. **İsraf,** gereksiz harcama, savurganlık, aşırı tüketim, tutumsuzluk ve ihtiyaçtan fazla tüketmektir. **Tasarruf** ise insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma, idareli kullanma, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmedir. Kişinin sahip olduğu değerlerden kullanmadığı, tüketmediği bölümünün, toplam değerlerine oranı **tasarruf meylini** ifade eder. Hayatın her aşaması ve her tülü faaliyette tasarruf yapılabilir.

Tasarrufun yapılabileceği alanlar; (1) iş gücüne yönelik tasarruf, (2) finansman tasarrufu, (3) enerjide tasarruf, (4) tüketimde tasarruf, (5) zamanda tasarruf, (6) üretim aşamasında tasarruf ve (7) temsil-ağırlama ve tören giderlerine yönelik tasarruflar.

İnsanlar israf tuzağına düşer maddî ve manevî pek çok imkânı yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. İsraf, sıradanlaşır ve belirli bir aşama sonrası normal görülürse, daha tehlikelidir. Popüler kültürün getirdiği tüketme kültürü ve tüketimcilik hastalığının tüm dünyaya maliyeti yüksek olmaktadır. Bir şeyin gereksiz yere harcanması olan israf, kanuni değil ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu fakr-u zaruret için de yaşarken hiç kimse istediği gibi saçıp savuramaz. Kaynakların esas sahibi olan toplun bunlardan mahrum bırakılamaz. Her parası olan istediği gibi sorumsuzca harcayıp tüketemez. Aşırı tüketim, çevre kirlenmesiyle birlikte, birçok insanın da bu imkânlardan mahrum bırakılmasına sebeptir. Genel felaketler, toplumun genel hatalarından ileri gelir. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar." Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum bırakılırsa büyük kavga çıkar. Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşıp her alanda tasarrufa yönelmelidir.

Tasarruf edilen para, gelecekte beklenmedik durumda ve toplum hayatında meydana gelebilecek değişiklikleri karşılamak için ayrılan miktardır. Gelirlerinin tümünü tüketmeyen aileler, belli bir süre sonunda daha iyi bir statüye ulaşırlar. Çünkü o dönemde elde ettiği gelirin bir kısmını tasarruf ederek önceden sahip olduğu maddi kaynaklara bunu eklemiş olurlar. Beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için kârdan ayrılan para (fon, likidite) olan **ihtiyat akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen yapılar faiz piyasasının esiri olmaktadır.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var, hiçbir noktasında israf yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık olmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak

geri gelir. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. Besin zincirinin tepesindeki insan tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir.

Bir ülkenin ekonomik kalkınması bir dönemde yapılan net reel aktif yatırımların toplamı ile ilgilidir. **Yatırım,** bir gelir veya kazanç elde etmek için alternatif maliyet ve risk faktörlerini göze alarak eldeki tasarrufu, sermayeyi mal veya hizmet üretecek bir işletmenin kurulmasına harcaması, üretime bağlamasıdır.

Özel ve kamu kesiminde gelirin tüketilemeyen bölümü olan yurtiçi tasarrufları toplamı kamu ve özel kesim yatırımları toplamına eşittir. Yatırımların finansman kaynağı ise o dönemde ülkede yapılan tasarruflar ile ülke dışından sağlanan sermaye fonlarıdır. Girişimciyi güçlendirmek, yatırım projelerine kaynak sağlama, dış yatırımcıya daha az bağımlılık ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri geliştirilmelidir. **Fonlama,** iktisadi birimlerin öz kaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yoludur. **Kitle Fonlaması**, bir proje veya girişimi bir grup insanın internet aracılığıyla finanse etmesidir. **Fonlama maliyeti,** gerçek veya tüzel kişinin başkasından aldığı parayı kullanma karşılığı ödediği faiz.

Kitlesel fonlama, potansiyele sahip yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için önemli bir metottur. Arkadaş, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden tavsiye edilen bir girişime veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, sadece bağış yapabildiği gibi aynı zamanda yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığında da destek alabiliyor. Kitlesel fonlama tüm dünyada bir yatırım alternatifi olarak popülerliğini artırırken Türkiye'de kitle fonlaması uygulaması SPK'nın gözetim ve denetiminde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucu olacaktır. İnternet yardımıyla büyük kitlelere ulaşabilme imkânına kavuşan kitle fonlaması Türkiye'de kanuni alt yapısını 7061 sayılı kanundur.

Başka bir finansman yöntemi olan İngilizce "Build-Operate-Transfer" **Yap İşlet Devret Modeli** (YİD)**,** devletlerin ileri teknoloji ve yüksek mühendislik gerektiren riskli projeleri, milli veya milletlerarası firmalara yaptırmasıdır. YİD, büyük enerji, altyapı ve bayındırlık işlerinin bir bölümünü yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile kurulan Ortak Girişim Şirketleri (OGŞ) tarafından yapılması, belirli bir müddet işletilmesi ve sonrası işler bir vaziyette ilgili idareye devredilmesini öngören finansman tekniği, modelidir. OGŞ modelinin, finansmanını da kendi sağlayarak tüm yatırımı yapması, işletme ve bakım giderlerini üstlenmesi, varsa aldığı kredileri geri ödemesi, belirli bir program dâhilinde sermayesini geri alması ve önceden anlaşılmış olan işletme süresi sonunda yatırımı bedelsiz olarak ilgili kamu kuruluşuna devretmesi esastır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve kişisel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indiren ve faydayı artıran yatırımlara öncelik verilmesi gerekir. Bu, ülke kalkınması için bir görevdir.

3.7. Para

Para, devlet tarafından bastırılan, mal ve hizmet almak, tasarruf için kullanılan değerli kâğıt veya madeni alım satım aracıdır.

Para, değişim, değer muhafaza (saklama), hesap birimi ve ödeme aracı işlevlerini yerine getiren, basımı, değeri ve değişimde kullanımı kanunla belirlenen ve toplumun benimsediği değişim araçlarının tamamıdır. Toplumda ortak bir değer ölçüsü, yatırım ve tasarruf aracı olmasıyla yeni bankacılık sistemiyle bağımsız ve milli para hareketini sağlayacak parayı ticari bankaların tekelinden kurtarıp, onların inisiyatifine bırakmamalıdır. Üretici ve tüketicilerin piyasalarda karşılaşarak alış-veriş yapabilmelerini sağlayan paranın dolaşımı ve miktarı para teorisi çerçevesinde hükümetlerin yürüttüğü para siyaseti (politikası) ile belirlenir.

Para politikası, hükümetin, merkez bankasının veya para otoritesinin, ekonomiye para arzı yönetimi veya döviz piyasası işlemlerini kullanarak yön vermesini ifade eder. **Para teorisi** ise ekonomi için en uygun (optimal) para politikasının belirlenmesini ifade eder. Para politikasına, genişletici para politikası, ekonomideki toplam para arzının artırılması ve daraltıcı para politikası; ekonomideki toplam para arzının azaltılması şeklinde atıfta bulunulur.

a. Genişletici para politikası; ekonomideki durgunluk dönemlerinde ortaya çıkan işsizliği (para arzının artması sonucunda artan para miktarının, "paranın fiyatı" olan faizi düşüreceği varsayımından hareketle) bertaraf etmek için uygulanan politikadır.

b. Daraltıcı para politikası; enflasyon oranını (para arzındaki azalışın, paranın fiyatı olan faizleri yükselteceği, yükselen faizin ise marjinal tüketim eğilimini azaltıp, marjinal tasarruf eğilimini artıracağı varsayımı) düşürmek amacıyla uygulanan politikadır.

Kara para, kanun dışı yollardan elde edilen para ve para yerine geçen her türlü kazançtır. **Gri para,** milletlerarası literatüre göre kayıt dışı ekonomik faaliyetler kara para değil, gri para diye isimlendirilir. **Kayıt dışı ekonomi** ise devletten gizlenen, kayda geçirilmeyen / geçirilemeyen ve bu sebeple kontrol edilemeyen ekonomik faaliyetler, mal ve hizmet üretimine konu olmasına mukabil ekonominin geleneksel yöntemleriyle tespit edilemeyen ve GSMH hesaplamalarına yansımayan alanları da kapsar.

Para talebinin sebepleri; (1) muamele saikı, (2) ihtiyat saikı, (3) spekülasyon saikı olarak sıralanabilir. Paranın birtakım özellikleri, işlevleri ve farklı çeşitleri de bulunmaktadır.

Paranın temel özellikleri:

1. Taşınabilir olması: Ticari işlemlerin kolay yapılabilmesi; paranın ağırlığı, hacmi açısından taşımaya müsait olması gerekir.

2. Bölünebilir olması: Değişik miktarlardaki ödemelerin yapılabilmesi için, paranın ifade ettiği değerin muhtelif olması, kolayca bölünebilir ve birbirine dönüşebilir olması gerekir.

3. Dayanıklı olması: Paranın ısı, nem, aşınma, bozulma gibi dış etkilere karşı dayanıklı olması gerekir.

4. Kabul görmesi: Paranın ülke, diğer ülkeler ve halk benimseyip, tanımlanıp kullanımı gerekir.

Paranın temel işlevleri:

1. Mübadele (değişim) **aracıdır:** Mübadelenin zorluklarını ortadan kaldırmak için herkesçe kabul edilen mübadele aracı olarak ürün ile ürünün değişimi yerine, ürün ile paranın değimi kabul edilmesiyle, toplumun ekonomik gelişimini hızlandırdı.

2. Ortak değer ölçüsüdür: Ürünlerin alım satım değeri toplum tarafından kabulü ve ürünler için ifade edildiği değer fiyat, fiyatın sembolleştirildiği araç olan paranın herkes tarafından kabul edilen değer ölçüsünün sabit kalması gerekir.

3. Tasarruf ve borçlanma aracıdır: Kişiler gelirlerinin bir kısmını hayatlarını devam ettirecek ihtiyaçlarını karşılamak için harcarken, ihtiyaç fazlası kısmın elde tutulması ile tasarrufa yönelirler. Tasarruf, gelirin harcanmayan kısmıdır.

4. İktisadi politika aracıdır: Paranın iktisadi olaylar üzerinde direkt ve dolaylı etkisi sebebiyle devlet ekonomik büyümenin dengeli ve istikrarlı sürdürülmesi için para ile ilgili; vergiler, sıkı para politikası, indirim ve faiz oranları gibi kararlar alabilir. Para ile ilgili alınan karar ve uygulamalara para politikası denir.

Para çeşitleri:

1. Mal Para: Kendi öz değeriyle ihtiva ettikleri maden miktarı temsil ettikleri satın alma gücüne çok yakın olan altın ve gümüş gibi ödeme araçlarıdır. Mal para niteliğindeki sikke eritilince elde edilen madenin fiyatı resmi kıymetine çok yakındır.

2. Temsili Paralar: Kıymetli madenler karşılığı basılan ve tekrar o madene çevrilebilen ve günümüzde kullanılan paralardır. İşin başında yüzde yüz altına çevrilebilir özelliğe sahip olan temsili paralar, zamanla yerinin kâğıt paraya bırakmıştır.

3. Altın ve Gümüş Sertifikaları: Altın ve gümüşün para olarak kullanıldığı dönemlerde taşıma ve saklama zorluğu sebebiyle bunların bankerlere emaneti karşılığı alınan sertifikaların temsil ettikleri para yerine mübadelelerde aracı olarak kullanımıyla ilk temsili para ortaya çıkmıştır. Bu sertifikaların özelliği, bunu veren kurumun kasasında %100 karşılığının bulunmasıdır.

4. Banknot: Altın ve gümüş sertifikaları veren bankalar, kendilerine emanet edilen altın ve gümüşün büyük bir kısmı geri istenmediği görülünce, borç isteyenlere, para yerine bu sertifikaları vermeleriyle oluşan sisteme **"banka notu"** anlamında "banknot" denildi. İstendiğinde altın veya gümüşe çevrilme garantisi olan sertifikalardır. Banknot çıkartma yetkisi Merkez Bankalarındadır.

5. Kâğıt Para: Merkez bankalarının banknotları altına çevirmesi yerine kâğıt para ile değiştirilmesi sistemini getirmeleriyle, her ülke parasını kendi merkez bankası ile basarak piyasaya sunmaktadır.

6. Madeni Para: Küçük ve küsuratlı ödeme ve tahsilâtları rahat yapmak için bir miktar kâğıt para karşılığı tutarda madeni para basılır. Madeni paraları Hazine, kâğıt paraları ise Merkez Bankası basar.

7. Kaydî Para: Ödeme işlemlerinde kullanılan banka mevduatı, kişilerin vadesiz mevduat hesaplarına yatırdıkları para üzerinden ödemelerini çek, kredi kartı ve virman yoluyla yapma imkânı veren para.

8. Para Yerine Geçenler: Bankacılık hizmetlerinin gelişmesi ile banka hesabında para olmadan, "plastik para" denilen "kredi kartları" gibi ödeme araçları ile alış-veriş yapılabilmesidir. Dijital cüzdan döneminde; dijital ödemelerin 2014'lerde kâğıt tabanlı ödemeleri geçtiği tespit edilmiştir. Yakın alan iletişi (NFC: Near Field Communication) çiplerinin yaygınlaşması dijital cüzdan uygulamalarını arttırmaktadır. Mobil ödeme çeşitleri ve miktarları sürekli artmaktadır. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni bir sanal (siber) parayı gerçek kullanıma sunmuş ve bir taleple de karşılaşmıştır. Dünya para sisteminde; fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10'u, geri kalan yüzde 90'ı bankalarca kredi vererek üretilen paralardır. Şifreli sanal para birimleri, bir merkez bankasına bağlı olmadan geleneksel bankacılık sisteminden gelmediği için dünya finans kuruluşları resmi kabulde zorlanıyor. Paranın yönetilmesi için kurulan sistemler; "az olan kıymetlidir, bol olan değersizleşir", anlayışıyla arz ve talep dengesine göre parada da buna uygun değer artış ve azalışları olmaktadır.

Piyasaya ve piyasanın gerçek değer yargılayıcısı olan altına hükmeden, "piyasa yapıcı" durumunda olan en büyük sermayedar devlet ve onların bankası olan Merkez Bankaları. Kripto paranın kâğıt paraya ve onu piyasadan çekerek onun işini gören sanal paradan (kaydî para-banka parasından) en önemli farkı devlet otoritesine ihtiyacının olmayış, millî para kavramının sahibi olan millî devletlerin ekonomik gücünü ve tahtını sarsmasıdır. Devlet, ihtiyaç duyduğu kâğıt para ve ona bağlı sanal paralardan vazgeçmeyi ve reel varlık olan altın ve diğer kıymetli madenlere endeksli bir iktisadî sisteme geri dönüşü sağlamalıdır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na göre Türkiye Büyük Millet Meclisine ait para basma yetkisi, 11 Haziran 1930 tarih ve 1715 sayılı Kanun ile T.C. Merkez Bankası unvanı altında özel hukuk tüzel kişiliğine sahip ve özel sermayenin de katıldığı bir anonim şirket olarak kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına devredilmiştir. Özel hukuk tüzel kişiliği ile devletten ayrı ve bağımsız olduğu hususuna özel bir önem verilmiştir. 14 Ocak 1970 tarih ve 1211 sayılı Merkez Bankası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle 1715 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır. Merkez Bankası Kanunu'nda değişiklik yapan 21-04-1994 tarih ve 3985 sayılı Kanun ile Merkez Bankasının banknot ihracı yetkisine ilişkin süre sınırlaması tamamen kaldırılmış, TBMM'ne ait para basma yetkisi Meclis tarafından süresiz Merkez Bankasına devredilmiştir. Türkiye'de banknot basma ve ihraç imtiyazı tek elden MB'ye aittir. Madeni para basma yetkisi ise Hazine Müsteşarlığına bağlı Darphane'ye verilmiştir. Merkez bankasının bastığı kâğıt parada, " Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası " yazar, aidiyet belirten " i " harfi yoktur. Devlete ait darphanede basılan madeni parada ise " Türkiye Cumhuriyeti " yazar, burada aidiyet belirten " i " harfi bulunmaktadır.

TCMB, 1930'da anonim şirket olarak kuruldu; sermayesinin %51-55 arası hazineye ait ve geri kalan kısmının kimlerde olduğu net bilinmez. 1211 sayılı Kanununun 1.mad., bankanın anonim şirket ve özel hukuk tüzel kişiliği ile unvanı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası olarak korunmuştur. Banka, temel olarak ülkede para ve kur politikalarını yönetme sorumluluğuyla, fiyat istikrarını sağlamak için para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almakla görevlendirilmiştir.

Merkez Bankası temel görev ve sorumlulukları beş temel alana ayrılır:

1. Fiyat İstikrarı: MB'nin temel amacı, fiyat istikrarını sağlamaktır. Banka, bu hedef doğrultusunda uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı araçları doğrudan kendisi belirlemesiyle araç bağımsızlığına sahiptir.

2. Finansal İstikrar: Finansal istikrar, Merkez Bankası için destekleyici hedef özelliğine sahiptir. Bu kapsamda Banka, Türkiye'deki finansal sistemin istikrarı için para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almakla sorumludur.

3. Döviz Kuru Rejimi: Döviz kuru rejimini Hükûmet ile birlikte belirlemek, şekillendirmek, uygulamak ve Türkiye'deki altın ve döviz rezervlerini saklamak, ülke menfaatleri doğrultusunda yönetmekten sorumlu kurum, yine Merkez Bankasıdır.

4. Banknot Basma ve İhraç İmtiyazı: Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 87. maddesine göre para basma yetkisi Türkiye Büyük Millet Meclisine aittir. Ancak TBMM banknot basma ve ihraç yetkisini süresiz Merkez Bankasına devretmiştir.

5. Ödeme Sistemleri: Fonların ve menkul kıymetlerin güvenli, hızlı aktarımı ve mutabakatının gerçekleştirilmesi için yeni sistemler kurmak, kurulu sistemlerin kesintisiz işlemesini sağlamak, gözetim ve gerekli düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür.

Ürünlerin para olarak değer ölçüsünü toplumun inisiyatifine bırakmadan, değişmeyen, sağlam para birimi olan mal para olarak ifade edilen altın veya gümüşe bağlamak iktisadi faaliyetleri yürütmede daha adildir. Yeryüzünden çıkarılan altının yarıdan fazlası hükümet ve merkez bankalarının elinde bulunmakta ve her ülkede kâğıt para emisyonunun güvencesi ve milletlerarası bir ödeme aracı olarak önem taşır. **Emisyon,** kâğıt para, tahvil, bono, hisse senedi gibi değerlerin ilk defa piyasaya sürülmesine denir. **Emisyon hacmi** ise Merkez Bankası tarafından ihraç edilen banknotların toplam tutarıdır ve Tedavüldeki Banknotlar' diye isimlendirilir.

Para çeşitlerinde üstünlüğünü hiç kaybetmeyen, her şekli ile değerini koruyan tartışmasız altındır. Önceleri kâğıt para, kasadaki altına endeksli iken 1971'de bundan vazgeçildi. Ekonomisi, siyaseti ve kültürü güçlü olanın parası da güçlü olur. Gelişmeler ticarî hayatta bilinen parayı, e-para konumuna getirmesiyle kontrol edilebilen, harcamalar kayıt altına alınabilir hale geldi. Mobil telefonlar ile her tür harcamanın yapılması yaygın olan kâğıt para devrinin bittiği, e-para devrinin başladığını gösteriyor. Dünyanın, ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan sulh ve sükûneti için; paranın altın, altının para olarak kullanılması gerekir. Kâğıdın para olma özelliği kendisinde değil itibarîliğindendir, altının ise bizatihi yapısındadır. Mal para olarak da ifade edilen altın, değer, değişim ve tasarruf aracı olmaya en lâyık olanıdır. Bu sebeple itibarî paradan mal paraya yeniden dönmek esasen asla dönmek anlamındadır.

Altın standardı sistemi, ülkelerin, kendi kâğıt paralarını belirli bir ağırlıkta saf altın olarak tanımlamasıyla kurulan sistemdir. **Parite** ise kâğıt para ile altın arasında belirlenen değerdir. Bu sistemde, ülkeler kendi parasını belirli bir parite ile altına bağladığında, sisteme giren bütün ülke paraları sabit kur üzerinden diğer paralara bağlanır ve kurlar da bu paritelere bağlı belirlenir. Milli paranın değeri belirlenen parite düzeyinde sürdürülebilmesi, merkez bankasının bu pariteden isteyene altın satımı veya kendisine getirilen altınları bu pariteden alımını ifade eder.

Bretton Woods'da (1944) IMF ile Dünya Bankasının kuruluşuna temel olan toplantıda kabul edilen yeni para sistemi sonrası ABD Doları, altına konvertibilitesi olan tek para olarak kalmıştı. **Konvertibilite,** bir ülke parasının döviz piyasasında başka bir ülke parası veya altın, gümüş gibi değerli metallerle serbestçe takas ve dış ticarette değişim aracı olarak kullanabilme. **Konvertibl döviz** ise uluslararası ödeme aracı özelliği olan paradır. Doların altın karşılığı 35 Dolar = 1 Ons altın denkliğiyle açıklanmış ve altın karşılığı basılmaya devam etmişti. Diğer paralar dolar karşısında açıkladıkları kur üzerinden dolaylı konvertibiliteye sahip hale gelmişlerdi. ABD ekonomisinin büyüklüğü, dünya ticaret hacmindeki yeri, global finans sistemindeki etkisiyle petrol Dolarla fiyatlandırıldı. ABD, 1971'de doların altın karşılığı basım ilkesini terk edip karşılıksız para basımına geçti. O zamana kadar karşılıksız para basan ekonomiler, paralarını Dolar üzerinden altınla ilişkilendirdiklerince dünyadaki bütün kâğıt paralar karşılıksız kaldı.

Madeni para, üzerinde yazılı değer kadar olmasa dahi bir değer taşır. Altın karşılığı olmayan kâğıt paranın üzerinde yazılı değere karşılık gerçek değeri yalnızca kâğıt ve mürekkeptir. Bu paraya 'fiat para' öyle olması gereken para denir. Kâğıt para üzerindeki değer, hükümet, kanun öyle değdiği için kabul edilen değer ve devletin itibarıdır. Dolar, uzun süre tek başına altın karşılığı para olarak tedavülüyle sağladığı itibar, altın karşılığı kaldırıldıktan sonra da varmış gibi kabul görmeye devam ederek ülkelerin para piyasalarını dolarize ediyor. **Dolarizasyon** (para ikamesi); yüksek enflasyon olan ekonomilerde yerel para yerine yabancı para tutma eğilimidir. **Ters para ikamesi** ise yabancı para tutanların bunları bozdurup yerli parayı tercih etmeleridir.

Dolar, geçmişten gelen gücüyle hala merkez bankalarının rezerv olarak altına ilave en gözde paradır. Devlet para basarken karşılığında altın tutmak zorunda değildir. Eski bir alışkanlıkla kâğıt paranın hala bir altın karşılığı olduğu zannedilir. Ülkeler iktisadi güçlerine göre para basarlar. Paranın gücü, ülke gücü ile alakalı, hükümet ve MB politikalarına dayanır.

3.8. Banka

İtalyanca, banca kelimesi Türkçeye banka olarak geçmiş ve para bozma gişesi veya yeri anlamına gelir.

Bankacılığın tarihi gelişimi, paranın gelişmesiyle yakından ilişkilidir. En eski banka Mezopotamya'daki Kızıl Tapınak 'tır. Hammurabi kanunlarında banka işleminin nasıl yürütüleceği, borçların nasıl tahsil edileceği, komisyonların nasıl belirleneceği ile ilgili hükümler vardı. Sonraki asırlarda bankacılık zengin ailelerin de uğraşmaya başladığı bir alan olmuştur.

Banka; faizle para alıp veren, kredi, ıskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve mevduat kabul eden, bu mevduatı çeşitli kredi işlemlerinde kullanan, faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak veya kredi vermek olan ekonomik bir birimdir. Kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamuya ait işletmelerin bu alandaki ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Bankaların temel görevleri:

1. Aracılık: Bankalar tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat alarak topladıkları fonları, kredi olarak talep edenlere belirli bir faiz karşılığı aracılık ve ekonominin sıcak para ihtiyacını karşılamaya çalışır.

2. Kaynaklara akıcılık sağlama: Bankacılık sistemi paranın bir müddet için ihtiyacı olmayandan ihtiyacı olanlara transferi sistemi olma görevi ile ulusal ve milletlerarası düzeyde kaynaklara akıcılık sağlar.

3. Kişi ve kurumların sahip oldukları maddi varlıkların rasyonel kullanımını sağlama: Halkın, para olarak, finans ve reel aktiflerinden oluşan mal varlıklarının kullanım şekli üzerinde, bankaların oluşturduğu, faiz seçenekleri, gelir imkânları, vade farkları ve nakit akışı kolaylıklarının önemli rolü vardır.

4. Kaynak kullanımlarını iyileştirme: Bankaların ekonomik kalkınmaya katkıda bulunabilmesi için, yeni bir değer, yeni bir servet oluşturma ile beraber, topladıkları kaynakların belirli sektör ve kişilere aktarımıyla ülke kaynaklarının dağılımına katkı sağlar.

5. Kısa süreli fonları uzun süreli fonlar hâline dönüştürme: Kişilerin kısa süreli ve sahip oldukları küçük miktardaki fonları toplayarak, bunları ekonomide uzun süreli fonlar hâline dönüştürüp böylece uzun vade gerektiren yatırımlara finans sağlamaktadır.

6. Kaydi para veya banka parası oluşturma: Kaydî para, maddi varlığı olmayan, yalnızca bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı düşülerek oluşturulan bir değişim ve ödeme aracıdır. Bankaların müşterilerine kredi açması ve bu kredi limitleri dâhilinde çek kullanma hakkı tanıması veya kredi kartı uygulamaları kaydî para oluşturmadır. Elektronik bankacılığın gelişimiyle banknot ve çeklerin daha az dolaştığı, ödemelerin hesaptan hesaba aktarma ile yapıldığı ekonomik düzene geçiş sürmektedir.

7. Ulusal ve uluslararası ticareti geliştirme: Bankacılık, geliştirdiği çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemi; finansal kiralama, factoring, teminat mektupları, belge karşılı ödeme, akreditif gibi ödeme yöntemleri ile ulusal ve global ticaretin gelişimine katkı sağlar.

8. Para politikasının etkinliğini artırma: Bir ekonomide etkili bir para siyasetinin izlenebilmesi için gelişmiş bankacılık sistemi kurulmalıdır. Merkez bankalarının para siyasetine ilişkin kullandıkları reeskont (ikinci kırdırma) faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranları gibi tüm araçlar, ancak gelişmiş bir bankacılık sistemi aracılığı ile ekonomi üzerinde etkili olabilir.

9. Gelir ve servet dağılımını etkileme: Bankacılık sistemi kredilendirme siyasetiyle ekonomide gelir ve servet dağılımını etkiler.

Bankalar çok değişik alanlarda faaliyet yürütmelerinden kaynaklanan farklı türleri vardır.

Banka çeşitleri:

1. Sermaye kaynaklarına göre
2. Yaptıkları işlere göre
3. Faaliyet konusu ve işlemlerinin finansal hacimlerine göre
4. Katılım bankacılığı

Bankalar, pek çok finansal ürün sınarlar. Maaş, kira, öğrenci harcı, emekli aylığı, icra tahsilâtı gibi birçok işlem bankalar üzerinden yapılması kanuni zorunluluktur. Ekonomiye hakiki değer katmayan, sadece para ticareti ile getirisi olan faiz piyasasının ekonomideki payı, sürekli artmaktadır. Kaynakları toplumdan sağlarken bunu kullanmada toplum menfaatini hesaba almazlar. Kapitalist düzende, banka ekonominin kanı olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine egemen durumdadır. Bankacılığın finans sektörü içindeki payının yükselmesi bir risktir.

Kanuni mecburiyetle banka üzerinden zorunlu yapılan işlemlerden ücret alma, bunu ödemeyenin işlemini yapmaması kanuna aykırıdır. İnsanları kanuna uygun davranmadan mahrum bırakmak kanunsuzluktur. Bu gücü kötüye kullanmalarını önlemek; başkalarının kaybetmesine bağlı asimetrik kazanç anlayışı ve müşterinin bilgi eksikliğinden faydalanmanın önü alınmalıdır. Fahiş bedel taleplerini engellemek için işlem standartları ile işlem ücretlerinin taban ve tavanı belirlenmelidir. "Sen çalış ben yiyeyim" kolaycılığı, "ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne" bencilliği sosyal barışı bozar. Bankacılık sistemi gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve "dokunan yanar" hali piyasada "iktisadi sabıkalı güvenilmezler" in sayısını arttırmaktadır.

Bankacılık faaliyetlerini kontrol eden, denetleyen ve bu alanda insanların mağdur edilmesini önleyecek kanuni bir düzenleme ile ihtiyaç olan bankacılık ahlakının tesisi hızla gerçekleşmelidir. Bunu devletler ilgili kurumlarıyla gerçekleştirir.

3.9. Katılım Bankacılığı

Yeni ve farklı bir iş modeli olan kâr ve zarara katılmayı esas alan modern faizsiz bankacılık ihtiyacı İslam ülkelerinin sanayileşme hareketleri ve 1970'li senelerde petrol fiyatlarının ani artışı ile ortaya çıkmıştır.

Kişilerin tasarrufları, ticaret erbabının elinde kâr-zarar ortaklığı esasına göre değerlendiriyor idi; fakat sanayileşme ile birlikte büyük yatırım projelerinin finansmanı için bu ferdi tasarrufları bir araya getirebilecek faizsiz bir bankaya ihtiyaç duyulmuştur. **Katılım bankacılığı,** kuruluş amacı, fon toplama, fon kullandırma ve bankacılık hizmetlerinde faizden kaçınan ve İslam hukuku prensiplerine uygun davranmayı prensip edinen bankacılıktır. Bu isim, katılma hesaplarında banka ile hesap sahiplerinin kâr ve zarara birlikte katılma prensibinden hareketle verilmiştir. İslam'ın yasakladığı sektörleri finanse etmeyen, spekülasyondan uzak, reel sektöre destek veren ve bu yolla ekonomiye istikrar sağlayacak katkıyı esas alır. Türkiye'de katılım bankaları, Bankacılık Kanunu'na tabi oluşu birçok meseleyi de beraberinde getirmektedir. Katılım bankalarının fıkıh danışmanlarının kendi özel seçtikleri kişilerden değil, bu konular için "Meşruiyet Kurulu" benzeri bir yapı oluşturulması güveni artıracaktır.

Ortadoğu ve Asya'da İslami hükümleri uygulayan bankaların ihtiyaçlarını karşılayacak yeni varlıklara artan taleple milletlerarası fonların yetersizliği karşısında Asya'da ve Körfez İşbirliği Konseyi (KİK) üyesi olan ülkelerde merkezi yönetimler altyapı projelerini finanse etmek, yerel likidite havuzlarına erişebilmek için sukuk ihraç etmektedir. Afrika hükümetleri de Ortadoğu'daki yatırımcıları çekmek için aynı rotayı izlemektedir. Avrupa'daki mali krizin ve diğer gelişmiş ülkelerde yeni bir resesyon (durgunluk) korkusunun dünya ekonomisinde belirsizliklere yol açması sukuk ihracının hızlanmasına sebep olmuştur.

Sukuk; "dayanak teşkil eden bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden eşit değerdeki sertifikalar"dır. (İslami Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Kurumu). Türkçe karşılığı finansal sertifikadır. **Sukuk ihracının amacı,** toplanan fonlar ile yeni bir projeye başlamak, mevcut bir projeyi geliştirmek veya ticari bir faaliyetin finansmanında kullanmaktır. Sukuk sahibinin elde edeceği getiri; bir ticari faaliyetten, belirli bir varlığın mülkiyetinden veya bir iş ortaklığından sağlanan gelir üzerindeki hak sahipliğinden kaynakların. **Sukuk ihracının gerekçeleri** ise finansman teminini, yatırımcı tabanını genişletmek, çeşitlendirmek, yeni bir varlık sınıfına yatırım imkânı, sermayeyi daha verimli kullanmaktır.

Faizsiz sistemde, özel cari hesaplar veya katılma hesapları (kâr-zarara katılma) ile toplanan fonlar; (1) finansman desteği, (2) kâr zarar ortaklığı, (3) leasing ve (4) mal karşılığı vesaikin alım-satımı gibi fon kullandırma teknikleriyle reel sektöre geri dönüşü sağlanır.

Bu metotlarla elde edilen karın %80'i hesap sahiplerine katılma oranlarına göre dağıtılır, %20'si kurum payıdır.

Katılım bankalarının fon kullandırma teknikleri:

1. Finansman desteği: İşletmenin ihtiyacı olan her türlü hammadde, yarı mamul, mamul, gayrimenkul, makine ve teçhizatın yurtiçi veya yurtdışından tedarik edilmesi, bedelinin müşteri adına satıcıya peşin ödenmesi, müşterinin vadeli borçlandırılmasıdır.

2. Kâr ve zarar ortaklığı: Belirli bir faaliyetin veya belirli bir parti ürünün alım satımı ve faaliyet kâr veya zararına, kurumla müşteri arasında önceden akdedilen oranlar dâhilinde katılımı sağlayan ortaklıktır.

3. Leasing: Bir menkul veya gayrimenkulün kullanım hakkının (risk ve menfaatlerin) sahibi (lessor) tarafından belirli bir süre için ve belirli bir kira karşılığında bir kiracıya (lessee) verilmesi işlemidir.

4. Mal karşılığı vesaikin alım ve satımı: Dış ticaret ve kambiyo mevzuatı çerçevesinde, katılım bankaları ile fon kullanan arasında düzenlenecek yazılı bir akde istinaden, ürün karşılığı vesaikin, katılım bankalarınca peşin satın alınması ve vadeli olarak fon kullanana daha yüksek bir fiyattan satılması işlemidir.

Faiz, banka ve benzeri bir yere veya bir kişiye belli bir süre işletilmek üzere ödünç verilen paranın kullanımına karşılık alınan fark, başkasının parasını belli bir süre kullanmak, işletmek için ödenen para. **Faizsiz çalışma esasına dayalı kâr payı** ise taraflarca belirlenen vadeye kadar ticari veya sınaî bir ekonomik faaliyette kullanılan anaparanın elde ettiği karın vadesi geldiğinde anlaşılan oranda taraflara dağıtılan kısmıdır. Vade sonunda elde edilen getiri olan kâr, %80'i tasarruf sahibine, %20'si kuruma olmak üzere dağıtılır. Kâr payı esasına göre, anaparanın vade geldiğinde ne kadar kazandıracağı belirli değildir. Faizli sistemde ise vade geldiğinde önceden taahhüt edilen tutar mutlaka anapara sahibine ödenmelidir. Kâr payı ile faiz arasındaki temel fark, faizde anaparanın vade sonundaki kazancı taahhüt edilirken, kâr payında kazancın destek verilen projelerin verimliliğine göre oluşmasıdır.

Katılım bankalarının ekonomiye sağladığı katkılar:

1. Finans sistemine girmeyen fonları sisteme çekerek tasarruf sahibine kazanç sağlama,
2. Reel sektöre sağladığı kaynakla ekonomik büyümeye katkıları,
3. Kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin kayıt altına alınması,
4. Ödediği vergi ile kamu maliyesine katkıları,
5. İstihdamın sürekliliği ve artışı ile sosyal ve kültürel faaliyetlere katkı vermektedir.

Katılım Bankaları, topladıkları fonları çalışma prensipleri gereği, faizli işlem yapılan bankalar arası piyasada ve bono-tahvil piyasasında değerlendirmediği için faizlerin kriz zamanlarındaki anormal yükselişleri bu kurumları etkilemez. Topladıkları TL, USD ve EURO cinsinden fonları yine aynı cinsten kullandırdıkları için açık pozisyon tutmazlar ve böylece kur riski de taşımazlar. Bu durum, esas aldıkları faizsiz finansman prensipleri itibariyle katılım bankalarındaki tasarruflar için fiili bir güvence olmaktadır.

Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Milli gelir, istihdam ve işsizlik nedir?
2. İşsizliğin temel sebepleri nelerdir?
3. Dış ticaret ve ödemeler dengesi nedir?
4. Büyüme ve kalkınma nedir?
5. Para nedir? Temel özellikleri nelerdir?
6. Paranın temel işlevleri nelerdir?
7. Altın para nedir?
8. Tasarruf, israf ve yatırım nedir? Aralarında nasıl bir ilişki vardır?
9. Dolarizasyon ve ters para ikamesi nedir?
10. Banka nedir? Temel görevleri nelerdir?
11. Katılım bankacılığı nedir, nasıl çalışır?
12. Katılım bankalarının faizli bankalar ile farkı nedir?
13. Katılım bankacılığının ekonomiye sağladığı katkılar nelerdir?

4. İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr ve / veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı ve sistemli şekilde bir araya getirip, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyet yürüten **işletme**; ekonomik, teknik, sosyal, siyasi ve açık bir sistem olarak amaçları, ilkeleri ve işlevlerini içine alan özelliklere sahiptir.

4.1. İşletmenin Amaçları

Her kuruluş kendi misyonuna uygun amaçlar belirler ve benimsediği vizyonla hedefe ulaşmaya çalışır.

Misyon, kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık sebebi ve üstlendiği özel görevi ifade eden bir bildirgedir. **İşletme açısından misyon** ise çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve amaçlardır. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? gibi soruları cevaplar. Pusulası olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez. Pusula misyondur. **Vizyon** ise kurumun geleceği ile ilgili üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir ideal ve görüş açısıdır. Gelecek vizyonu, kurumun 10 yıl sonra hangi konumda olacağı veya geleceğe dair hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? gibi sorulara cevap arar.

Misyon, kurumun kurulma amacı hakkında bilgi verir. Vizyon ise kurumun gelecekteki hedefleri hakkında bilgi verir.

Bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü hedef işletmenin **amacını** oluşturur. **Strateji** ise bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araç ve tutulan bir yoldur. **Hedef,** amaçlara ulaşmak için gerekli kısa dönemli ve ölçülebilir nitelikli aşamalardır. Amaçlara ulaşmak için, eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli bir **işletme planı** yapılır.

İşletmeler planlanan hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını etkili şekilde kullanabilecek, değişen duruma uygun alınan kısa dönemli kararlar olarak belirli **taktikler** geliştirirler. İşletme yönetiminin görevi değişen şartlara göre amaçları gözden geçirip gerekli değişimi yapmak ve işletme çevresinde yer alan menfaat gruplarının isteklerini, işletmeyi destekleyen çizgide tutmaktır. Her kurumun varlığını sürdürme ve beka meselesi vardır. İşletmenin varlığını sürdürecek amaçlarının birtakım özellikleri vardır.

İşletme amaçlarının temel özellikleri:

1. Kabul edilebilir ve ölçülebilir olmalıdır.
2. Özgün ve anlaşılabilir olmalıdır.
3. Bir faaliyete işaret etmelidir.
4. Birbiriyle tutarlı ve motive edici olmalıdır.
5. Amaçların öncelik sırası belirlenmelidir.

İş hayatında başarılı olmanın yolu mutlaka bazı tanımlanmış hedeflerin; hangi ürünleri kimler için, hangi kalitede üretileceği, ne miktar kâr, hangi sosyal faydanın oluşturulmasının beklendiğini gösteren standartların belirlenmesinden geçer. İşletme faaliyetlerinin başarı derecesi ise mevcut durum ile bu standartların karşılaştırılmasıyla bulunur.

İşletmeler, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Bu şekliyle kâr amacı güden ve gütmeyen olarak işletmeler ikiye ayrılabilir. Kâr amacı gütmek temel şart değil, kâr dışında farklı amaçları da vardır.

İşletme amaçlarının çok çeşitli ve geniş olması sebebiyle bu amaçları farklı şekillerde ele alınır. Literatürde bu amaçlar genel ve özel olmak üzere ayrılarak incelenir.

4.1.1. İşletmenin Genel Amaçları

Birincil amaçlar diye de ifade edilen genel amaçlar, işletmenin yapısına bakmadan, bütün işletmeler için geçerli olan; (1) kâr ve / veya sosyal fayda, (2) topluma hizmet ve (3) süreklilik gibi üç ana unsurdan oluşur.

4.1.1.1. Kâr ve / veya Sosyal Fayda

Girişimciler kâr elde etmek için işletme kurmak istemeleri sebebiyle kuruluşun kârlı olmasını isteyeceklerdir. Kâr elde etmek işletme kurma ve işletmenin temelini teşkil eder.

İşletme çıktılarının değeri ile işletme girdilerinin değeri arasındaki olumlu farka kâr, olumsuz farka da zarar denir. İşletmenin diğer amaçlarına ulaşabilmesi öncelikle kâr amacını gerçekleştirmesi gerekir.

Kâr, bir işletmenin belirli bir dönemde ürünlerinin satışından elde ettiği gelirler ile bu gelirleri elde etmek için yaptığı giderler arasındaki olumlu farktır. **Zarar,** işletmelerin faaliyetleri döneminde, giderlerinin toplamı gelirlerinin toplamını aşması sonucunda ortaya çıkan farkın tutarıdır. **Kazanç** ise satılan ürün, yapılan iş veya harcanan bir emek karşılığı elde edilen para, getiri, temettü (kâr payı), fayda, menfaattir.

Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemlerde işletmeler; "**Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı**" şeklindeki bir hesapla kârını belirlerdi. Gümrük duvarlarının kalktığı, iletişim ve ulaşımın kolaylaştığı serbest rekabet ortamında kâr ederek piyasada kalmanın yolu; "**Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr**" şeklinde mümkündür. Bu denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. Kârı artırmak için mutlaka etkin (kaynakları optimum kullanma) ve verimli (en az maliyetle üretim) çalışmak gerekir. Etkinlik ve verimlilik artışı; işletmede çalışanları olumlu etkileme, kârı artırma, çalışma kalitesini yükseltme ve motivasyonu artırma alanlarında etkilidir.

İşletmelerde kârı hesaplamanın sebepleri:

1. Devlete gerekli vergileri ödeme,
2. Ortaklara ne kadar kâr dağıtılacağına karar verme,
3. Çalışanlara daha iyi ücret ödeme,
4. İşletmenin başarı durumunu değerlendirme,

5. Yeni yatırımlara ne kadar para ayrılacağına karar verme,
6. Topluma hizmet ve süreklilik aracı olması,
7. İhtiyat (yedek) akçesi ayırmak için.

Bazı işletmeler kâr yerine sosyal fayda oluşturmayı amaç olarak seçebilmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (Non-Profit Organisations (NPO)); vakıflar, birlikler, dernekler, yardım kurumları, sendikalar ve devletin kurduğu kamu işletmeleri sosyal yardımlaşmayı sağlamak için faaliyet yürütürler. Bunlar, kâr amacı gözetmeden aldığı ekonomik, sosyal ve kültürel kararlar sonucu, toplumun refah seviyesinde artış sağlayarak sosyal fayda oluştururlar.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonların temel özellikleri:

1. Kâr etmeyi hedef almaz faaliyetleri toplum faydasınadır.
2. Hizmet kuruluşu olma eğilimi vardır.
3. Mali destek için paydaşlarına daha az bağımlıdır.
4. Kendi kendini yönetmesi.
5. Resmi makamlardan bağımsızdır.
6. Siyasi etkenler önemlidir.

Toplumun bazı ihtiyaçlarını üretmek ve sunmak işletmelere kârlı olmayabilir. Bu türden ihtiyaçların da sosyal devlet anlayışıyla karşılanması zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda ya devlet bizatihi kendisi işletme kurar bu ihtiyacı karşılar veya toplumun kurduğu; cemiyet, birlik, dernek ve vakıf müesseseleri bu ihtiyacı karşılarlar.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların amaçları:

1. Toplum faydasına olan; eğitim sağlık ve kültürel hizmetlerin geliştirilmesi.
2. Toplumda imkanları yetersiz ve zorda olanlara yardımcı olarak fakirliğin azaltılması.
3. Devlet işlevlerinin performansı ve hükümetin yüklerinin azaltılması.
4. Toplum faydası için sosyal refahın geliştirilmesi.

Kâr amacı gütmeyen işletmeler, maddi bir gelir veya kâr elde etmek için kurulmadığı için geliri üyelere, mütevellilere, çalışanlara veya herhangi bir özel şahsa dağıtılamaz. Bunlar; sağlık, eğitim, kültür, sosyal refah artışı ve temel hakların geliştirilmesi gibi birtakım kamuya ait amaçları olan ve sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, kulüp, platform gibi farklı isimler kullanılmaktadır. Bunların gelirleri; üye aidatları, yardımlar, bağış ve kamudan yapılan mali transferlerden oluşur

Tarih içinde de sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere Türkiye'de cemaat, cemiyet, birlik, tarikat, ahilik, lonca ve vakıf gibi kavramlar kullanılmıştır.

4.1.1.2. Topluma Hizmet

İşletme toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, toplum fertlerinin kabul edebileceği fiyat, kalite ve ihtiyaç miktarında mal ve hizmet üretir ve / veya pazarlar.

İşletme kuruluş amacına uygun olarak kâr ve / veya sosyal fayda elde etmek gibi amaçlardan hangisi olursa olsun sosyal sorumluluk bilinci içinde topluma hizmet etme amacını göz ardı etmeden toplum içerisinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyette bulunmalıdır. Modern iş hayatı, işletmeleri ekonomik birim olma yanında sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak görmesi ve kendi menfaatleri yanında, toplum menfaatleri de amaçlar arasında sıralamaktadır. Sermayedarların işletmelerin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaları ve bunların da topluma; okul, kütüphane, hastane binaları, kültür ve çevre faaliyetleri gibi çeşitli hizmetleri götürme düşüncesine büyük destek vermeleri, sosyal sorumluluk amacını ön plana çıkarmıştır.

Sosyal sorumluluk, kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, bir siyaset takip etmesine yönelik görevlerdir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde işletmeler birçok alanda topluma hizmet sunarlar. Sosyal ve kültürel hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olarak görüldüğünden iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul, hastane, vakıf, dernek ve üniversiteler kuruyorlar. Diğer yandan gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütürler.

Bu faaliyetler; işletmelerin müşteriye, çevreye, çalışanlarına ve topluma saygılı kuruluş görüntüsü verme çalışmalarıdır. Bunlar için yapılan harcamalar **itibar kapitali** denir.

İşletmelerin sorumlulukları:

1. İşletmenin sosyal sorumlulukları; bir işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, işletme dışı ve içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları memnun etme sorumluluklarıdır.

2. İşletmenin ekonomik sorumlulukları; o ülkenin işletme için emanet ettiği kaynakları en etkin ve verimli şeklinde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar, kalitede üretim yapması sorumluluğu ve zorunluluğudur.

3. İşletmenin kanuni sorumlulukları; işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanun, kararname, yönetmelik, örf ve âdet ile diğer düzenleyici hükümlere uygun hareket etmesine ilişkin faaliyetleridir.

İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Tasarrufların verimli alanlara yatırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmaya ve üretim, bölüşüm ve tüketime katkı sağlar. Ayrıca, devlete karşı mali mesuliyetlerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine ve toplumun ortak kullandığı somut ve soyut değerleri gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur.

İşletmeler, sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı dâhilinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere

katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

4.1.1.3. Süreklilik

Her canlı gibi işletme de temel hedef olarak; büyümek, gelişmek ve varlığını sürdürmek ister.

İşletmeler belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyet yürütürken başarılı olmak için çevresindeki gelişime uyum sağlayıp ayakta kalarak hayatlarını devam ettirebilirler. İş hayatı ve işletmeler dinamik ve gelişen bir yapıya sahiptir. Gelişim belirleyici olarak hayatın diğer alanlarını da etkilemekte ve değiştirmektedir. İşletmeler de ekonomik yapı içinde cereyan eden bu gelişime ayak uydurmak durumundadır.

Varlığını sürdürme hedefi, işletmelerin topluma hizmet etmek ve kâr ve / veya sosyal fayda oluşturma amacını da birlikte getirir. İşletmelerin sürekliliği bir nevi büyüme ile gerçekleşir. Büyüme, her canlı gibi işletme de ister ve bu sayede etkinlik ve saygınlığını arttırır. İşletme başarısı işletmenin büyümesiyle ölçülür.

İşletmenin büyümesi, temel verilerinde, emek, tabii kaynaklar, üretim araç-gereç niteliğinin iyileşmesi, verimliliğin artması, rasyonel organizasyonlar kurulması gibi bir yıldan diğerine daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde sürekli artmasıdır. İşletme büyümek ve varlığını devam ettirmek için; kanunlar, devletin siyasi yapısı, toplum, sermayedarlar, tüketiciler, tedarikçiler ve yöneticiler gibi çevre şartlarını dikkate almak durumundadır. Hızlı ve yavaş büyüme süreçlerinde farklı riskleri bulunur. Yönetici, bu riskleri ileri görüşlülüğü ile değerlendirir ve gerekli tedbirleri alır.

Büyüme ile pazarları büyür, organize olma gücü artar, sermaye bulma imkânı iyileşir, uzman personel ve yöneticileri işe alma gücü gelişir, üretilen ürünlerin tüketiciler üzerinde oluşturduğu güven artar.

4.1.2. İşletmenin Özel Amaçları

İkincil amaçlar olarak da ifade edilen özel amaçlar genel amaçlara ek olarak, işletmelerin yapısına, yönetim şekline, kurucu ve sahiplerinin sayısına, işletmenin türüne, niteliğine, faaliyette bulunduğu sektöre, işletmeden işletmeye göre farklılık gösterir.

İşletmelere göre farklılık arz eden bu özel amaçlar muhtelif şekillerde sıralanabilmektedir.

İşletmelerin güncel bazı özel amaçları:

1. Bir fikir ve buluşun gerçekleştirilmesine imkân tanıma,
2. Daha kaliteli ve / veya ucuz mal ve hizmet sunma,
3. Çalışanlara iyi ücret verme ve çalışma şartlarını iyileştirme,
4. Yönetici yetiştirme ve çalışanları eğitme,
5. Sürekli istihdam sağlama,
6. Toplumun; sosyal, ekonomik ve demokratik gelişmesine katkı sağlamak,
7. Dünya ölçeğinde bir işletme olma isteği,

Sıralanan bu özel amaçları aslında genel amaçlar içinde veya genel amaçlara ulaşmak için birer araç olarak ele alınabilir. Bu amaçların öncelik sırası işletme kurucuları ve yöneticilere göre değişeceği muhakkaktır.

4.2. İşletmeciliğin Temel İlkeleri

İşletmeler belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur ve kaynak kullanımında; kârlılık, verimlilik, ekonomiklik, sosyal sorumluluk ve kalite olarak sıralanan ilkelere ve **performans kriterlerine** uygun davranırsa başarılı olur.

Yönetim, yatırım, üretim, pazarlama, finans, çevre, toplum, hukuk, ekonomi ve tabii çevreden kaynaklanan olumsuzluklar işletmelerin başarısızlıklarına sebep olur. İşletmelerin başarısı, ürünleri müşterinin istediği zamanda, düşük maliyet ve yüksek kalitede üretmesi, toplum tercihine uygun ürün sunması, dünyaya açık serbest rekabeti esas alan ve maliyeti asgari düzeye çekecek işletmecilikte temel ilkelere uymalarına bağlıdır. Piyasada kalmanın ve kâr edebilmenin global rekabet yaklaşımı ile "**Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr"** şeklindeki denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir.

İşletmeler, başarı ölçütlerine dikkat etmeden faaliyetlerini yürütürlerse başarısız olurlar ve kapanırlar.

İşletmelerin temel kapanma sebepleri:

1. Özel amaçlı olarak kurulan işletmeler istenilen hedefe ulaştıklarında kendi kendilerini fesihleri,
2. Mevsimlik faaliyet gösteren işletmeler mevsim sonunda kapanmaları,
3. İşletmenin işlediği tabii rezervlerin (kaynakların) tükenmesiyle kapanması,
4. Teknolojinin getirdiği otomasyon bazı iş ve meslek alanlarında işletmelerin kapanması,
5. Finans yapısının bozulması sonucu işletme fesih, iflas veya tasfiyeye maruz kalması,
6. İşletmelerin yönetim, ekonomik, teknik ve sosyal sebeplerden dolayı başarısız olmaları,
7. Pazarların daralması,
8. Kanuni sebeplerle devlet tarafından müsadere (zorla elinden alınması) yoluyla kapanması,

İşletme, çalışanların refah düzeyini yükseltecek, bulunduğu çevreyi de tahrip etmeyerek toplumun güvenini dolaysıyla işletmenin güvenilirliğini sağlayacak bir siyaset izlemesi gerekir. Bu bağlamda işletmeler, kuruluş ve faaliyet esnasında temel olarak kabul gören temel ilkelere uygun hareket etmelidir.

4.2.1. Kârlılık İlkesi

Rantabilite olarak da ifade edilen kârlılığı, işletmenin bir başarı değerlendirme ölçüsü olarak kabul etmesi varlığını devam ettirmesi açısından önemlidir.

Kârlılık, işletmenin belli bir dönemde elde ettiği toplam net kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranını gösterir. Kâr, belirli bir zamanda elde edilen gelirin, o dönemde giderden fazla olmasını ifade eder. Kârlılık, pazarın durumu ile ilgilidir. Gelir

ile gideri etkileyen birçok ekonomik çevre imkânlarının işletme tarafından en iyi şekilde kullanılmış olduğunu belirtir. Kârlılığın yüksek olması için, üretim maliyeti ve sermaye düşük olmalı, buna mukabil de üretim miktarı ve fiyat yüksek olmalıdır.

Kârlılık oranı; belli bir dönem sonu elde edilen kârın bu dönemde kullanılan sermaye toplamına bölünmesiyle bulunur.

Kârlılığın formülü:

$$\textbf{Kârlılık} = \frac{\textbf{Kâr}}{\textbf{Sermaye}} = \frac{\textbf{(Üretim Miktarı x Fiyat) -Üretim Maliyeti}}{\textbf{Sermaye}}$$

Kârlılık oranın yüksek olması işletmenin başarısını yansıtmasından dolayı üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek tutulması, buna mukabil üretim maliyeti giderleri ve sermayenin düşük olması gerekir.

4.2.2. Verimlilik İlkesi

Verimlilik (prodüktivite), temel işletmecilik ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme ölçülerindendir. **Verimlilik,** üretimde elde edilen çıktıların fizikî değerlerinin, üretimde harcanan girdilerin fizikî değerlerine oranıdır. Belirli miktarda bir kaynaktan azami miktarda ürün elde etmek için kullanılan bir ölçü olarak fizikî verimliliği ifade eder. Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden biri diğerinden daha fazla ürün elde ediyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir.

Verimlilik, ürünü en az maliyetle üretmek, etkinlik ise, işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum israf etmeden verimli şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eder. Farklı verimlilik kavramlarından ilki olan ve mühendislik ve teknik verimlilik olarak da ifade edilen fizikî verimlilik; daha ziyade mühendislikte kullanılan bir verimlilik kavramı olarak çıktı / girdi olarak formüle edilir ve hiçbir zaman fizikî çıktı, fizikî girdiye eşit olmayacağı kabul edilir. Formülü**:**

$$\textbf{Verimlilik} = \frac{\textbf{Fizikî Çıktı}}{\textbf{Fizikî Girdi}} = \frac{\textbf{Oluşturulan Toplam Fayda}}{\textbf{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{\textbf{700 Kg. Pamuk İpliği}}{\textbf{1.000 Kg. Pamuk}} = \textbf{\%70}$$

Fizikî (mühendislik) **verimlilik;** "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı / girdi olarak formüle edilir. Çıktıların toplam girdilere oranı **'toplam faktör verimliliği'** ni gösterir. Çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise **kısmi faktör verimliliği**ni verir. Alınacak tedbirle 1.000 Kg. Pamuktan 900 Kg. Pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunabilirse verimlilik düzeyi %90'a çıkarılmış olur. İşletmelerde fizikî verimlilik elden geldiğince %100'e diğer bir ifade ile 1' çıkarılmasına çalışılmalıdır.

Yukarıdaki 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 faktörlerini (emek, sermaye, girişimci ve teknolojiyi) ifade etmektedir. Uygulamada daha genel bir verimlilik hesaplamasından ziyade yalnız bir üretim faktörünün ele alındığı kısmi verimlilik hesaplamaları yapılır.

İşletmelerde verimliliği arttırma usulleri:

1. Makineleşmeyi artırarak yeni teknolojiler kullanmak ve standardizasyon sağlamak,
2. Fire ve hurdaları azaltmak ve taşımacılığı kolaylaştırmak,
3. İş etüdü yaparak ergonomik (kullanışlı) şartlar ve iş yeri düzeni sağlamak,
4. Düzenli bakımlar yaparak makine durma ve arızalarını azaltmak,
5. Çalışanları motive etmek ve onların eğitim imkânlarını arttırmak,
6. Kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmek.

İşletme kârını arttırabilmek için verimli çalışması gerekir. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, çalışma kalitesini yükseltir, işletmenin kâr ve motivasyonu arttırır. Verimlilik artışı karlılığı getirir bu da işletmenin sürekliliğini sağlar.

4.2.3. Ekonomiklik İlkesi

Ekonomiklik, toplam satış tutarının, üretim maliyetine oranı olarak verimliliğin para ile ifade edilmesidir.

Ekonomiklik (iktisadilik)**;** üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır. **Verimlilik,** fizikî miktarların birbirine oranı olduğu halde, **ekonomiklik,** üretimle ilgili gelir ve gider gibi iktisadi değerlerin birbirine oranıdır. Bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarısını yansıtır. Bunun için en uygun girdinin en düşük maliyetle temin edilmesi, maliyet giderlerinin düşük olması buna mukabil üretim miktarının ve satış fiyatının artması gerekir.

Üretim sürecinde belirli bir orana kadar üretim miktarı arttıkça birim başına düşen maliyet giderleri azalır.

$$\textbf{Ekonomiklik} = \frac{\textbf{Üretimin Değeri}}{\textbf{Üretimin Maliyet Giderleri Toplamı}} = \frac{\textbf{Çıktının Değeri}}{\textbf{Girdinin Değeri}}$$

Ekonomik verimliliğin 1'in üzerinde olması, üretim için harcanan paradan daha fazla bir para kazanabilmek için eşitliğin payı büyürken, paydasının sabit olması veya küçülmesi gerekir. Verimliliğin "1"den büyük olmasıyla kârlı çalışıldığı sonucuna varılır.

İşletme, satışı arttırıcı bazı çabalarda bulunarak, reklama başvurarak, kaliteli ve ucuz enerji ve hammadde kaynakları temin ederek üretimin ve dolayısıyla çıktının değerini arttırarak varlıklarını sürdürebilirler.

4.2.4. Sosyal Sorumluluk İlkesi

İş hayatında işletmelerin menfaatleri yanında toplum menfaatleri de amaçlar arasında yer alması sebebiyle işletmeler ekonomik birim olması yanında, siyasi, teknik ve sosyal kuruluşlar olarak da ele alınmaktadır.

İşletme kuruluş amacına uygun olarak kâr ve / veya sosyal fayda elde etmek ve süreklilik gibi amaçlardan hangisi olursa olsun

sosyal sorumluluk bilinciyle topluma hizmet etmelidir. Çünkü işletmeler toplum içerisinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyet yürütürler. Dolayısıyla işletme toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, onların istediği zaman ve yerde ve kabul edebileceği fiyat, kalite ve miktarda ürün üretir ve / veya pazarlar.

Modern iş hayatı işletmelerin menfaatleri yanında toplum menfaatlerini de amaçları arasına katma zorunluluğundan dolayı işletmeler artık sadece ekonomik birimler olarak değil, aynı zamanda sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak da ele alınmaktadır. Sermayedarların işletmelerin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaları ve bunların da topluma; okul, kütüphane, çevre koruma, kültür faaliyetlerine destek olma gibi çeşitli hizmetleri götürme düşüncesine büyük destek vermeleri, sosyal sorumluluk amacını ön plana çıkarmıştır. Karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **"sosyal sermaye"** ye karşı işletmelerin sorumlulukları vardır.

Günümüzde sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij (itibar-saygınlık) kazandıran faaliyetler olmasıyla iş insanları kendi isimlerini taşıyan; okul ve üniversiteler kuruyorlar; vakıf ve derneklerle sosyal sorunların çözümünü sosyal sorumluluk olarak görüyorlar. **Sosyal sorumluluk**, kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek ekonomik, sosyal ve siyasi gelişime, mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesi, demokrasinin gelişimi, tasarrufların verimli kullanımı, üretim, tüketim ve bölüşüme katkı sağlar.

İşletmeler sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı içerisinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlayarak varlıklarını sürdürebilirler.

4.2.5. Kalite İlkesi

Artan rekabet, verimlilik ve başarı değerleme ilişkisi sebebiyle kalite, işletmelerin öncelikli konusu haline gelmiştir.

Kalite, işletmeler açısından bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir. Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşterice belirlenmiş nitelik veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Japon sanayinin kalite konusundaki çarpıcı gelişimi dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamıştır.

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. Kalite faaliyetinde, insan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığı ve çevreyi koruma veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterleri dikkate alınır.

Kalite, müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeyi ifade eden bir kavram olarak mallara ilişkin yapılan tanımların özü "kullanıma uygunluk" olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

Ekonomik yapı kaliteyi sürekli geliştirerek önemli hale getirmesi ve buna uymaya zorlamasıyla günümüz işletmeleri açısından olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmelerini sağlayacak topyekûn kalite anlayışını benimsemeleri toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür.

4.3. İşletmenin İşlevleri

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

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

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

Genel ve temel işletme işlevlerin birleşiminden oluşan, ana işlevlerden birinin eksikliği işletme olgusunu ortadan kaldırır.

4.3.1. Genel İşlevler

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

4.3.2.Temel İşlevler

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

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

2. Üretim Yönetimi İşlevi: İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Üretim yönetimi, insan

faktörü ile birlikte sermaye, bilgi, malzeme ve enerji gibi girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline dönüştürülerek işletme amacını en uygun şekilde karşılanmasını hedefler.

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

4.3.3. Destekleyici İşlevler

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

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

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

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

4.3.4. Geliştirici İşlevler

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

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

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

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

4.4. İşletmenin Sorumlulukları

Kişi, kurum, sistemlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etki alanında adaleti sağlamalarıyla mümkündür.

Her yapının beka meselesi vardır. **Devletin bekası,** istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatiyetini devam ettirmesidir. **Toplumun bekası,** gelecek nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür. **Kurumların bekası** ise çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır.

Sorumluluk, kişi ve kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder. Sorumlu olan kişi ve kurumlar üzerlerine düşen görevleri ve işlevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorundadır. Sorumsuz insan ve kurumlar sürekli başkaları tarafından izlenir ve uyarılır. Sorumluluğun geliştiği yapılar, yapılması gerekeni zamanında yapabilmek için kendiliğinden harekete geçer. Tüketici ihtiyaçlarını karşılanmaya yönelik olarak organize olan işletmelerin asıl sorumlulukları, müşteri ihtiyaçlarını, onların istek ve beklentilerine uygun, kârlı ve verimli bir şekilde karşılamalarıdır.

İşletmenin sorumluluk alanları:

1. Çalışanlara karşı sorumluluklar: İşletmenin çalışanlara karşı sorumlulukları çok yönlüdür. Sosyal Sorumluluk 8000 Standardının iş yerinde uygulanması ve çalışanların iş başında dikey ve yatay düzeyde çok yoğun ve çok yönlü ilişkiler kurulabilecekleri kabul edilmelidir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik ahlaki sorumlulukları; ahlaki liderlik, yönetişim, adalet ve insan haklarına saygı ve diğer paydaşlara yönelik dürüstlük, şeffaflık ve ahlaki sorumluluklarını uygulamaları gerekir. Bu sorumluluklar:

1. İş güvenliği tam olarak sağlanmalı,
2. Çalışanlarının sağlığı için tedbirler alma,
3. Liyakat kuralını uygulama,
4. Çalışanın özel hayatına saygılı davranma,
5. Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması yapma.

2. Müşterilere karşı sorumluluklar: Müşterilere ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalıdır. İşletmeler, yanıltıcı; paketleme, reklam ve pazarlama yapmamalı ve müşterilerine "daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma" sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve tabii çevreye karşı olan sorumluluğunu düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay

bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Bu sorumluluklar:

1. Müşterilerin şartsız tatmini,
2. Ürün güvenliği ve kalite sağlanmalı,
3. Garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı,
4: Reklamlarda yanıltıcı bilgi vermemeli
5. Çocuklara yönelik yanıltıcı reklam yapmamak,
6. Yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamalı.

3. Tabii çevreye karşı sorumluluklar: İşletmelerin kurulu bulundukları tabii çevreye karşı sorumlulukları vardır. İşletmeler bunu çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirir. TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi: İşletmenin çevreye karşı yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesini ifade eder. Bunlar:

1. Canlılara ve tabiata zarar vermemeli,
2. Çevre kirliliğine yol açmamalı,
3. Tabii kaynaklara zarar vermemeli,
4. Çevreye saygılı davranmalı.

İşletmeler faaliyetleri esnasında canlılara ve tabiata zarar vermeme konusunda flora ve faunaya özen göstermesi gerekir. **Flora,** bir ülkede veya bir bölgede yetişen bitkilerin tamamıdır. **Fauna** ise belli bir bölgede yaşayan hayvanların tümü. Yerleşim yerlerindeki elektrik akımı taşıyan kablolar, radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve televizyon vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri gibi araçların canlılar üzerinde bozucu etkiler yapan elektromanyetik dalgalar **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak gözle görülmeyen bu kirlilik, bazen cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma, bazen ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösterir. Tabiatta 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.

4. Hissedarlara karşı sorumluluklar: İşveren veya işletmeye sermaye getiren ortaklar kendi açılarından koydukları sermayenin getirisi olarak yüksek oranda kâr elde etmek isterler. İşletme yönetimi, işletme ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay vermelidirler. Hissedarlarına yeterli kâr sağlayamayan işletmeden pay sahipleri paylarını geri çekebilirler. İşletmenin kapanmasına sebep olacak bu durumdan kurtulmak için karlı çalışmak zorundadır.

5. Tedarikçilere karşı sorumluluklar: İşletmeler üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Bu açıdan kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmek durumundadırlar. **Tedarik zinciri,** bir mal veya hizmetlerin ürün yaşam döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşana kadar geçen operasyonların, bilgi akışının, fiziki dağıtımının ve alışverişin bütününü içeren bir sistemdir.

6. Rakiplere karşı sorumluluklar: Aynı piyasada faaliyet gösteren, aynı ürünü üretip satan rakip kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı işlerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar. Aynı alanda aynı müşteriye hizmet etme bilinci içerisinde hareket etmeliler.

7. Devlete karşı kanuni sorumluluklar: İşletmeler, devletin koyduğu kurallara uymalı ve vergisini ödemelidir. İşletmeler, getirilmiş kurallarla sağlanmış kamu düzeniyle ve hazırlanmış çalışma ortamıyla etkinlik yapabildikleri devlete vergi ödemekle sorumludur. Böylece toplum hizmetlerine daha fazla katkıda bulunulur. Devlet kendi organları alacalığı ile belirli dönemlerin sonunda işletmelerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır.

8. Topluma karşı sosyal sorumluluklar: İşletmeler toplum hayatını zenginleştirecek sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere katkıda bulunmalı, toplumun değerler yargılarına uygun davranmalıdır. **Sosyal sorumluluk**, kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bu sorumluluklar:

1. Aile hayatına saygı,
2. Cinsiyet ayrımcılığına duyarlı olma,
3.Toplum meselelerine duyarlı olma ve çözümüne katkı sağlamalı,
4. Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirmeli.

4.5. İşletmenin Çevresi

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevre dâhilinde yaşarlar ve bu çevre ile arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle değişikliklerden etkilenirler.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan hür türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar. **İşletme çevresi,** faaliyet yürüttüğü alanda ekonomik, sosyal, siyasi, hukuki, tabii, teknolojik ve diğer şartları ifade eder. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. İşletmede bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri vardır.

İşletmenin çevre ile ilişkileri çok yönlü ve süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak üretim yaparken çevresindeki birçok menfaat grubunu etkiler, onlardan etkilenir. Bu ortamında kâr edip varlığını sürdürebilmek için kendi dışındaki menfaat grubu olan çevresi ile ilişkisini açık sistem anlayışıyla düzenleyerek onlarla iyi geçinmelidir.

İşletme çevresinin temel seviyeleri:

1. İç Çevre: İşletme çalışanları, hissedarlar, misyonu-vizyonu, temel yetenekleri ve organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü

olarak altı unsurdur.

2. Sektörel Çevre: Rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve stratejik ortaklar, işgücü piyasası ve düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları olarak beş unsurdur.

3. Genel Çevre: Kanuni ve siyasi, sosyal ve kültürel, ekonomik, bilim ve teknoloji çevresi olarak beş unsurdur.

4. Global Çevre: İşletmenin kanuni, siyasi, sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel, teknolojik ve doğal çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenlerini dünya yönelimli tasarım ve gözetilmesidir.

4.5.1. İç Çevre

Her işletmenin kendisine özgü bir iç, mikro, yakın çevresi olması sebebiyle öncelikle bu çevresini görüp gözeterek, onların amaçlarına hizmet etmelidir. İç çevrenin işletmelerde farklılık göstermesi, iç çevre bileşenlerinin değişen yapısından kaynaklanır.

İç çevre unsurları:

1. İşletme Çalışanları: İşletmede görev alan yöneticisinden en alt çalışana kadar tüm personel işletme çalışanıdır. Çalışanlar, emeklerini işletmeye belirli bir ücret karşılığı veren kimseler olarak, işletmede rahat ve huzur içinde, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanamadığında, çalışır görünüp, gerektiği gibi çalışmayarak işletmeyi zarara uğratırlar. Bunların işletmeyle ilişkileri, ferdi veya toplu sözleşmelerle düzenlenir ve ücretleri, ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği, izinler, fazla mesai, sağlık ve sosyal yardımları gibi şartlar tespit edilir ve imzalanır. İşletme başarısı için çalışan bu iç müşterilere; ücret, kârdan pay, prim, ödül, kâra ortaklık veya işletmeden hisse gibi bir ödeme şekli benimsemeli, kişisel ve mesleki eğitimler verilmeli, teknolojiden faydalanarak işe katılımı sağlanmalıdır.

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

3. Misyon ve Vizyon: İşletme misyonu, işletmenin amacını ortaya koyarak kime, nasıl ve niçin hizmet ettiğini açıklayabilmelidir. **Misyon;** kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık sebebi ve üstlendiği özel görevi ifade eden bir bildirgedir. İşletme açısından misyon, çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve amaçlardır. **Vizyon;** işletmenin gelecekte kendini görmek istediği konumu, geleceği ile ilgili üst yönetim tarafından benimsenen ideal ve görüştür. Geleceği hayal etme ve tasarlama vizyonun bir özelliğidir.

4. Temel Yetenekler: Bir işletme 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. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, o konuda uzmanlaşmış işletmelerden 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 sorumluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fizikî ortamın hazırlanması çabalarının tümü **organizasyonu** ifade eder. **Yönetim,** amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen hedeflere etkin ve verimli şekilde varma yolunu gösteren bir sistemdir. Organizasyon sonrası, işletmede kaynakların nasıl konumlandırıldığı, yapılacak görevlere ilişkin hangi iş bölümlerin belirlendiği ve işletme içi birimlerin nasıl koordine edildiğini gösteren bir yapı ortaya çıkar. Organizasyon şemaları ile görsel hale getirilen bu yapıya organizasyon yapısı denir.

6. Organizasyon Kültürü: Bir organizasyonun temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tamamını ifade eder. Kurum içinde geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşmeyi sağlayan belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler olan organizasyon kültürü değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarıdır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bu sebeple kurumun farklı kademelerinde olan veya farklı kültür ve sosyal yapıya sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

4.5.2. Sektörel Çevre

Sektörel çevre unsurları:

1. Rakipler ve Rekabet: Aynı sektörde birden fazla aynı ürünü üreten işletmeler rakip olarak birbirleri ile yarışırlar. İşletmeler, rekabet ortamını ve rakiplerini izleyerek, daha iyi müşteri değeri oluşturup rakipleri karşısında piyasada avantaj sağlayıp onlar karşısında farklı bir konum geliştirirler. Rekabet, kontrol, gözetmek, dikkat etmek, birini gözetime almaktır. Üstünlük sağlamak için iki veya daha çok rakiplere karşı yürütülen yarışmaya **rekabet** denilir. Rekabette, 1960'lar üretim, 1970'ler maliyet, 1980'ler kalite, 1990'lar hız ve 2000'ler sonrası bilgi üzerinedir. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı sağlama onlardan önce müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları yakalama, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap vermede rekabetçi üstünlük kazanmadır.

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 sağlanamadığında başka işletmelere giderek işletmeyi cezalandırabilirler. Bu sebeple tüketici istekleri, zamanında, uygun yer, fiyat ve kalitede karşılandığında tatmin olurlar.

3. Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklar: Tedarik zinciri, bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci kuruluşlarından oluşan bir bütündür.

Tedarik zinciri; mal veya hizmetlerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini kapsayan ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağa verilen isimdir. Ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışını, fizikî dağıtım ve alışverişin bütününü kapsayan bir sistemdir. 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, sektörel çevrede daha etkin olabilmek için farklı işletmelerle **stratejik ortaklıklar** kurarlar. Ortak hedeflere etkin şekilde varmak için bazı işletmelerle yakın iş ilişkiler kurup bunu geliştirmek maliyet avantajı sağlar. Üretimde, gerekli iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli kaynakların tek bir işletme bünyesinde bulunmadığı durumlarda diğer işletmelerle iş birliğine gidilmelidir. Belirli alanlarda ihtiyaca bağlı olarak; **şebeke** (ağ) **organizasyonlar** ve **işletme dışı kaynaklardan faydalanma** yolu ile başka işletmelerle stratejik ortaklığa giderler. Bu uygulamalarda işletmelerin ortaklığa katılım seviyeleri farklılık gösterebilir.

4. İşgücü Piyasası: İşletmeler faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyduğu işgücünü işletme dışından temin ederler. **İşgücü** (emek) **piyasası,** işgücü arzının ve işgücü talebinin karşılaştığı, ücretlerin ve çalışma şartlarının oluştuğu piyasadır. İşgücü 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 işgücü piyasasının önemli aktörleridirler. İnsan kaynakları bölümü, işgücü piyasasını değerlendirirken işletmenin ihtiyacı olan işgücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, özlük hakları, sendikaların varlığı veya yokluğu, işgücünün sosyal değerleri gibi etkenleri göz önünde bulundurur. Cari ücret düzeyinden bölgeler arası bir işgücü açığı veya işgücü fazlası durumunda işçiler arz fazlası olan bölgelerden talep fazlası bulunan bölgelere hareket ederek işgücü piyasası milli 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: İşletmelerin sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının işletme faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. **Düzenleyici kurum ve kurullar,** devlet tarafından kamu faydasını korumak için kurulmuş, belirli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama ölçülerini belirleyen veya işletmeleri bağlayan çeşitli düzenlemeler yapan resmi kuruluşlardır. Bunlar ihtiyaca bağlı olarak zaman içinde devlet tarafından kurulur ve faaliyetleri yürütülür. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken hangi düzenleyici kurumların doğrudan etki alanında yer aldıklarını iyi bilmeli ve bu kurumların belirlediği düzenlemelere uymak zorunda olduklarını bilmelidirler. İşletmelerin çevre ile ilişkileri çok yönlü ve süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak üretim yaparken birçok çıkar grubunu etkiler veya onlardan etkilenir. **Çıkar gurupları,** devlet tarafından resmi bir yaptırım gücüyle donatılmamasına rağmen, işletmeler üzerinde etki kuran, onları sorumlu davranmaya iten baskı gruplarıdır. Sosyal medyanın yaygın uygulamalarıyla, internet tabanlı sosyal ağ toplulukları farklı alanlarda kurdukları guruplar vasıtası ile üyelerinin etkileşimini sağlayarak işletmeler üzerine baskı kurmaktadırlar.

4.5.3. Genel Çevre

Genel çevre unsurları:

1. Kanuni ve Siyasi Çevre: İşletmenin kanuni ve siyasi çevresinde; hükümet ve kanunlar yer alır. 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 görüşleri kabul edebilir ve görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yaparak uygularlar ve bundan da işletmeler etkilenirler. Bu düzenlemeler işletme kararlarını yakından etkilemesi sebebiyle işletmeler bu gelişmeleri önceden oluşturacakları lobicilik faaliyetleri ile yönlendirmeye çalışırlar.

2. Sosyal ve Kültürel Çevre: Her toplumun kendine özgü; inanç, düşünce, örf ve adetlerden oluşan sosyal ve kültür yapısı, toplum içindeki kişilerin kendi aralarında ve işletmelerle olan ilişkilerini düzenler. Toplumun sosyal ve kültürel düzey farklılığı ihtiyaç farklılığını da beraberinde getirir. İşletme işte toplumun farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir ve bunu yaparken toplumun bu yapısını dikkate almalıdır. İşletmeler topluma ve devlete, ekonomik kalkınmanın sağlanmasında ve istihdamın oluşturulmasında önemli katkılar sağlarken diğer taraftan vergi ödeyerek devletin mali ihtiyaçlarını karşılarlar. İnsanlar farklı ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte; aile, dini kurumlar, askeri kurumlar, siyasi kurumlar, eğitim kurumları ve ekonomik kurumlar gibi farklı kurumlar oluştururlar. İşletme tüm bu kurumlarla iyi ilişkiler kurmalıdır.

3. Ekonomik Çevre: Temel işlevi ekonomik nitelik taşıyan bir üretim birimi olan işletmenin iktisadi unsurlardan oluşan bir çevresi vardır. Bu çevrenin alt unsurları:

a. Uygulanan ekonomik sistem; ülkede, uygulanan ekonomik sistem işletmenin faaliyetlerini belirler.

b. Faiz oranları; faiz oranları yatırım sermayesine ihtiyacı olan işletmeleri yakından ilgilendirir, faizin yüksekliği maliyeti artırır.

c. İşsizlik; ülkedeki işsizlik oranlarının yüksekliği de işletmeleri yakından ilgilendirir.

d. Dış ticaret; dış ülkelerle ticari faaliyetlerin iyiliği ve ihracat imkânları işletmeleri yakından ilgilendirir.

e. Satın alma gücü; tüketicinin gelir durumu ve buna bağlı satın alma gücü yüksekliği işletmeleri etkiler.

f. Para arzı ve enflasyon; piyasaya ihtiyacından fazla para arzı paranın değerini düşürür ve enflasyona sebep olur. Enflasyon oranının yüksek olması birçok sosyal ve iktisadi meseleyi gündeme getireceği için işletmelerin olumsuz etkilenmesine sebeptir.

4. Bilim ve Teknoloji Çevresi: İşletme üretim sürecinde ve bunları tüketicilere ulaştırırken göz önünde bulundurması gereken kanuni, ekonomik, sosyal, tabii ve teknolojik şartlar vardır ve bu şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. İşletmenin, bu sistemleri

inceleyen hukuk, ekonomi, davranış bilimleri, teknoloji gibi bilimlerle ve tüm bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle çok yakın ilişkileri vardır. Teknolojideki hızlı gelişim işletmeleri yakından ilgilendirmekte, yeni buluş ve gelişme işletme maliyetlerini düşürüp, satışları artırabilmekte veya tersi olabilmektedir. İşletmeyi ilgilendiren farklı alanlardaki gelişim işletmeler açısından önemlidir. 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. Tabii Çevre: Organizasyonlar üretim sürecinde gerekli girdileri; hammadde, araç-gereç ve malzemeleri bulunduğu çevreden temin eder. Bunların kıt veya bol oluşu ve üretim yerinin iklim şartları kuruluşu olumlu veya olumsuz etkiler. Organizasyonlar, üretim için girdi temin ettiği ve üretim atıklarını bıraktığı çevreyi gözetip kollaması gerekir. Bu kollamayı, TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi (bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetleri planlama, uygulama ve gözden geçirme) ile yapar. Kuruluşlar faaliyetlerinde, toplumun müşterek kullanımına ait alanların; hava, görüntü, ses ve fizikî atık olarak kirletmeden ve üretimini çevreye duyarlı şekilde sürdürmelidir. **Çevre;** insan, hayvan ve diğer canlıların hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşim içinde bulundukları, sabit denge halini koruyamayan hareketli fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. Kişi ve işletmeler çevrenin ekonomik değerini korumak için faaliyetlerinde kirliliği en aza indirmelidirler. Her türlü madde veya enerjinin tabi birikimin çok üstündeki miktarlarda çevreye katılmasına **çevre kirliliği** denir. İnsan, çevreyi kendi arzusuna göre kullanması, artan nüfus, ulaşım, gelişen sanayi, açgözlülük, hırs ile çevresini unutmuş ve kirliliğe terk ederek kendi varlığını tehlikeye atmıştır. Çevre kirliliği ve iklim değişikliği global ölçekte acil duruma gelişiyle insan hakları konusunda global bir tehdittir.

4.5.4. Global Çevre

Hızla gelişen globalleşme gerçeği, milli olan işletmeleri milletlerarası piyasada da faaliyete zorlamaktadır. **Global çevre,** işletmenin kanuni, siyasi, sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel, teknolojik ve doğal çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenlerini dünya yönelimli tasarım ve gözetilmesidir. Dünyadaki ekonomik gelişim ile yerli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçişle, işletmeler, dünya çapında tüketiciye hitap etmek ve hitap ettiği ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Mevcut şartlarda işletmeler, yerel ve bölgesel birliklere ve standartlara uygun ürünler üretirken ayna zamanda globalleşmenin olumsuzluklarından daha az etkilenmek için yerel (mahalli) ve milli temelde faaliyetlerini iyi planlaması ve uygulaması gerekir.

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Misyon, vizyon ve amaç kavramlarını açıklayınız.
2. Amaçların temel özelliklerini yazınız.
3. İşletmenin genel amaçlarından; kâr ve / veya sosyal fayda amacını açıklayınız.
4. İşletmenin genel amaçlarından; topluma hizmet amacı nedir?
5. İşletmenin genel amaçlarından süreklilik amacını açıklayınız.
6. İşletmelerde kârın önemini belirterek, kârı hesaplamanın sebeplerini yazınız.
7. İşletmenin özel amaçlarını sıralayarak, sizce bu amaçlara ilave hangileri belirlenebilir?
8. İşletmelerin temel kapanma sebeplerini yazınız.
9. Temel işletmecilik ilkelerini sıralayarak, açıklayınız.
10. İşletmenin işlev gruplarını alt işlevleri ile birlikte sıralayınız.
11. Sorumluluk nedir? İşletmenin sorunluluk alanlarını yazınız.
12. İşletmenin çevresi ile olan ilişkisini genel olarak açıklayınız.
13. İşletmenin iç çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
14. İşletmenin sektörel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
15. İşletmenin genel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
16. İşletmenin global çevresinin işletme ile olan ilişkisi nasıldır?

5. İŞLETME TÜRLERİ

İşletme literatüründe, işletmeler farklı amaçlar ve ülkelerin hukuki yapıları gereği sınıflandırmaya tabi tutulur.

Sınıflandırma bilimseldir; toplu bir bilgi ancak bölüp sınıflandırılarak daha kolay öğrenilir. Ekonomik hayatta işletmeleri sınıflandırmayı gerekli kılan birçok sebep bulunmaktadır.

İşletmeleri sınıflandırmanın temel sebepleri:

1. Onları yakından tanıyarak birbirlerine karıştırmamak.
2. Sorunlarını belirlemek ve bunlara çözümler üretmek.
3. Sektördeki etkinliğini belirlemek.
4. Uluslararası kabul gören kriterler yardımı ile diğer işletmelerle mukayese etmek.
5. Niteliklerini sınıflama.

İşletmeleri farklı yedi başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; (1) faaliyet alanlarına, (2) üretim araçları mülkiyetine, (3) ulusal kökenlerine, (4) büyüklüklerine, (5) müşteri türüne, (6) hukuki yapılarına ve (7) işletmeler arası anlaşmalara göre sınıflandırılır:

5.1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler

İşletmeler faaliyet alanına göre; sanayi, ticaret ve hizmet işletmeleri olarak üçe ayrılır:

1. Sanayi işletmeleri: Fizikî mal üretmek için ziraat, sanayi ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük tüm işletmelerdir. Bunlar; **dayanıklı mal üreten işletmeler,** uzun süre kullanılabilen makine, televizyon, buzdolabı, elbise, mobilya, gibi dayanıklı mal olarak kabul edilen ürünleri üreten işletmeler ve **dayanıksız mal üretenler işletmeler;** yiyecek, içecek, kibrit gibi dayanıksız, kısa sürede tüketilecek mal ürünler üreten işletmeler olarak sınıflandırılabilir.

2. Ticaret işletmeleri: Genelde ticaret sektöründe faaliyet gösteren, toptancılık, yarı toptancılık ve perakendecilik yapan ve üretici işletmelerin ürünleri üzerinde fayda oluşturarak, bunları tüketicilere ulaştırarak sonuçta ticari hizmetler sunan işletmelerdir.

3. Hizmet işletmeleri: Doğrudan hizmet üretimi ve satışı ile iştigal eden; sağlık, eğitim, ulaştırma, finans, turizm, kişisel bakım, avukatlık, muhasebe ve müşavirlik hizmetleri sunan işletmeleri ifade eder.

5.2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler

İşletmeler, üretim araçlarının mülkiyetine, sermayenin kime ait olduğuna göre dörde ayrılır:

1. Özel işletmeler: Genelde sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı özel (gerçek veya tüzel) kişilere ait olan işletmelere özel işletme ismi verilir. Türkiye'de özel işletmeler her alanda faaliyet yürütmektedirler.

2. Kamu işletmeleri: Sermayesinin tamamı veya yarısından fazlasına sahip veya diğer yollarla, devletin ve / veya diğer kamu tüzel kişilerinin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hâkim olduğu işletmelerdir.

3. Karma işletmeler: Özel ve kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları; mülkiyetinin bir kısmı devlete bir kısmının da kişi veya kişilere ait olduğu işletmelerdir. Bu tür işletmelerde sermayenin büyük payı devletin ise kararlar devlet temsilcilerinin eğilimleri yönünde, büyük hisse özel şahıslarda ise kararlar genellikle o kesimin isteği doğrultusunda alınır.

4. Yabancı Sermayeli işletmeler: Dış ülkelerin girişimcilerinin girdikleri ülkede özel veya kamu işletmeleri ile iş birliği veya doğrudan yatırım yaparak kurdukları işletmelerdir.

5.3. Ulusal Kökenlerine Göre İşletmeler

Dünya ekonomisi açısından işletme türleri olarak da ifade edilen ulusal kökenlerine göre işletmeler üçe ayrılır:

1. Ulusal İşletmeler: Belirli bir ülke sınırları içinde kurulmuş, sermaye ve yönetimi o ülke vatandaşlarına veya kamuya ait olan, başka bir ülkede şubesi ve bağlı kuruluşu bulunmayan işletmelerdir. Bunların faaliyet alanı kurulu bulunduğu ülke sınırlarıdır.

2. Uluslararası İşletmeler: Kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede çeşitli sektörlerde faaliyet yürüten işletmelerdir. Bir işletmenin kendi kurulu olduğu ülke dışında sadece bir ülkede herhangi bir faaliyetinin bulunması işletmeye uluslararası işletme niteliği kazandırır. Bu işletmelerin sermaye yatırımları sınırlı ve yönetimleri genelde ana işletme vatandaşlarının elindedir.

3. Global İşletmeler: Dünya çapında veya dünyanın büyük bir kısmında faaliyette bulunan ve tüm faaliyet ve stratejilerini global dinamiklere göre tespit edip uygulayan işletmelerdir. Bunlar nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsurmuş gibi kararlı bir şekilde hareket ederek aynı ürünü aynı yol ile her yerde satma faaliyetini yürütür. Bu işletmeler, teknoloji transferinde bir araç ve ülkenin ekonomik, sosyal gelişiminde önemli bir güç olarak bilhassa az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için önemlidir. Global işletmelerin kontrol ettiği sermayenin girdiği ülkeler açısından üzerinde durulacak önemli husus; bu işletmenin ülke ekonomisini kontrollerine geçirmesi ve yanlış yönlendirilmesini engellemek olmalıdır.

5.4. Büyüklüklerine Göre İşletmeler

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflamada farklı kuruluşlar ve kanunlar, değişik kriterleri esas alarak farklı tanımlamışlar. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 1990 tarih 3624 s, kuruluş kanunu; 1-50 arası işçi istihdam eden işletmeleri küçük, 51-150 arası işçi istihdam eden orta ve 150'den fazla işçi çalıştıranları ise büyük işletme olarak tanımlar. Bu sınıflama, işletmenin ait olduğu ekonomik faaliyet koluna göre de farklılık gösterebilir.

Büyüklük açısından işletmeler, çalışan sayısına göre: mikro işletmeler, küçük işletmeler, orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmeler ve dev işletmeler olarak beşe ayrılır:

1. Mikro (cüce-yarım) **işletmeler:** Bir tek çalışanı bile tam gün istihdam edemeyecek kadar küçük ölçekte olan işletmelerdir. Bu işletmeler çok küçük olmalarına rağmen, ekonomik hayatta varlıkları devam eder. Hane sayısı az olan köydeki berber dükkânı, bakkal dükkânı ve kasap gibi iş yerleri yalnız haftanın belirli günlerinde çalıştığı için yarım işletme sayılır. Mikro işletmenin geliri, bir aileyi geçindirecek kadar olmadığından sahibi, kalan zamanlarını başka işlerde çalışarak değerlendirir.

2. Küçük işletmeler: İşletmede çalışan eleman sayısı, **1-6** kadar olan; bağımsız ve ferdi emek, eğitim, tecrübe, meslek ahlakına bağlı ve aile fertleri ile birlikte üretime yardımcı olabilen, evi veya evinin bir kısmını iş yeri olarak kullanan, mesainin genelde 8 saatin üzerinde olduğu işletmelerdir. Ülke kalkınmasında etkili bir işletme tipi olan küçük işletmeler zamanla sermayelerini artırarak orta büyüklükteki işletmelere, oradan da büyük işletmelere doğru bir seyir izler. Sanayileşme ile, işletmelerin büyümesi akımına rağmen, her ülkede bir veya birkaç kişinin çalıştığı küçük işletmenin çokluğu, ekonomide küçük işletmelerin varlığına ihtiyaç olduğunu gösterir. Gelişmiş ülkelerin sanayileşmelerinde bu tür işletmeler büyük önemlidir.

3. Orta büyüklükteki işletmeler: Genelde **6-50** arasında çalışanı olan ve onlara yakın ilginin gösterildiği; dayanıklı ve dayanıksız tüketim ürünlerinin üretildiği sanayi dallarında tüketicilerin özel isteklerini karşılayarak, fiyattan ziyade kaliteye önem veren, özel istek ve eğilimlere uygun kaliteli ürün üreten işletmelerdir. Bu tür işletmelerde çalışanlara daha candan davranırlar ve bunun karşılığında da çalışanlar, işletmeye sahip çıkar, isteyerek çalışır, işletmenin faydasına olacak her türlü gayreti göstermeleri sebebiyle büyük işletmelere oranla, daha başarılıdırlar. İsviçre ve Japonya çok güçlü rakiplerine karşı orta büyüklükteki işletmelerle dünya pazarlarında başarılı olmuşlardır. Yönetim organları sade olduğu için, çok hızlı karar alarak, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilirler.

4. Büyük işletmeler: Çalışan sayısı **50-2000** arası olan ve işletme sermayesi belli bir büyüklüğün üstünde olup ürettikleri çıktıyla piyasayı etkileyen ve Avrupa Birliği ölçütlerine göre çalışan sayısı 250 ve senelik cirosu 50 milyon avronun üstünde olan işletmelerdir. Ekonomik büyümenin temelinde büyük işletmelerin yatırımları, üretimleri ve pazarlamaları ve artan hızlı teknolojik gelişimde AR-GE'ye yaptıkları yatırımlar sayesinde büyük işletmelerin önemli bir payı bulunmaktadır.

5. Dev işletmeler: Çalıştırdıkları eleman sayısı **2000'den fazla** olan, üretim ve rekabet güçleri yüksek, pazar payları, sermayesi büyük, dünyaca tanınmış, çok sayıda sahip veya hissedarının olduğu ve birçok ülkede faaliyet yürüten işletmelerdir. Bunlar, dünya çapında faaliyet yürüten, tarafsız bir dünya görüşü siyaseti izlemeye ve AR-GE'ye önem vererek, diğer işletmelerin yapamayacağı büyüklükte harp nakliye uçağı, gemiler, elektrik santralleri, barajlar, asma köprüler gibi yatırımlar yaparlar. Dev işletmelerde çalışanlar arasında yakınlık, iş birliği ve yardımlaşma duyguları, diğer işletmelere oranla zayıftır. Bazı bölgelerde dev sanayi işletmelerinin yoğun olarak bulunması oralarda bir sanayi işçisi sınıfının gelişmesine sebep olmuş ve çalışanlar dayanışma içinde hak arama ve koruma faaliyetleri işletme ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri zayıflatarak, grev ve lokavt gibi çatışmalara yol açabilmektedir.

5.5. Müşterilerin Türüne Göre İşletmeler

Müşterilerin türüne göre işletmeleri; endüstriyel müşteriler için mal ve hizmet üreten işletmeler ve en son (nihai) alıcılar için mal ve hizmet üreten işletmeler olarak iki grupta toplanabilir.

1. Endüstriyel müşteriler için mal ve hizmet üreten işletmeler. Bir işletme ayakkabı sanayinde kullanılan makineleri üretip satıyorsa, müşterileri ayakkabı üreticileri olacaktır.

2. Nihai alıcılar için ürün üreten işletmeler. Ayakkabı imalatçılarının müşteriler en son alıcılar olan tüketicilerdir. Endüstri ürünü üretenlerin müşterileri ile tüketim ürünü üretenlerin hitap ettikleri kitleler farklı olduğu için pazarlama faaliyetleri de farklı olacaktır.

5.6. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

Hukuk düzeni, işletmelerin kuruluş ve faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarını kanunla düzenler. İşletmeler bu düzenlemelere uymak zorundalar. Hak ve yetki sahibi olmak ve bunları koruyabilmek için hukuk düzeni işletmeye kişilik verir. Hukukî açıdan; Türkiye'de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu, İcra-İflas Kanunu, Medeni Kanun ve İş Kanunu işletmeleri belirli bir sınıflamaya tabi tutar. İşletmelerin hukuki yapılarını ele alan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girdi.

Hukuki yapılarına göre işletmeler:

1. Özel İşletmeler
   1.1. Tek kişi işletmeleri
   1.2. Şirketler:

a. Adi Şirketler.

b. Ticaret Şirketleri; (1) Şahıs Şirketleri (kolektif şirket ve komandit şirket), (2) Sermaye Şirketleri (anonim şirket, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve limited şirket)

   1.3. Kooperatifler

2. Kamu İşletmeleri
3. Yabancı Sermayeli İşletmeler

Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yenilikler; yönetim kurulu üyelerinin şirket ortağı olma şartı kaldırılarak profesyonel yöneticiliğin önü açılıyor ve şeffaflık sağlanıyor. Limited şirket için en az iki ortak şartı ve anonim şirket için en az beş ortak şartı kaldırılarak, tek kişinin bile sermaye şirketi kurabilmesinin önü açılıyor. Şirketlerin esas sözleşmede yazılı faaliyet konularıyla ilgili faaliyette bulunma sınırlaması kaldırılıyor. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğretim görmesi zorunluluğu şirketlere profesyonel yöneticilere güvenme ve kurumsallaşma imkânını sağlıyor.

5.6.1. Özel İşletmeler

Sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı özel (gerçek veya tüzel) kişilere ait olan işletmelere özel işletme ismi verilir. Türkiye'de özel işletmeler her alanda faaliyet yürütmektedirler.

5.6.1.1. Tek Kişi İşletmeleri

Tek kişi işletmeleri, bir kişi tarafından basit şekilde kurulan, kökeni eskilere dayanan ve en çok görülen işletme tipidir. İşletmenin tek sahibi var, tüm faaliyetlerini yürütür ve tüm faaliyetlerinden sorumludur. Ticaret kanununa göre tacir olan işletmenin sahibi işletme ile hukuki yönden ayrı tutulamaz. Kâr / zarar ve tüm riskleri işletme sahibine aittir. Kurulması kolay, kâr paylaşımı yok, yapısının

esnekliği, tacirin borçlarından dolayı tüm varlıklarıyla sorumluluğu ve yetkilerin tek elde toplanması gibi sağladığı üstünlükleri vardır. Buna mukabil; büyüklüklerinin sınırlı oluşu, yeni yönetim tekniklerinden mahrum olmaları, varlıklarının işletme sahibinin şahsiyetine bağlı olması ve borçlarına mukabil sınırsız sorumluluk gibi bazı mahzurları vardır

5.6.1.2. Şirketler

Kişilerin tek başlarına ulaşamadıkları hedeflerine birleşerek aralarında anlaşıp, para, mal veya emeklerini birleştirerek kurdukları ticari işletmelere şirket (ortaklık) denir. Bir işletmenin şirket olabilmesi için şahıs, müşterek hedef, sözleşme ve sermaye unsuru gibi dört temel özelliğin bulunması gerekir. Şirketler Türkiye'nin hukuk sisteminde adi şirketler ve ticaret şirketler olarak iki türdedir. Adi şirketlerin 818 sayılı Borçlar Kanunu'nda (B.K. Mad. 520-540), ticaret şirketleri ise Türk Ticaret Kanunu içerisinde düzenlenmiştir.

a. Adi Şirketler

Adi şirket, Borçlar Kanunu'na (B.K. Mad. 520-540) göre; iki veya daha fazla kişinin bir hedefe ulaşabilmek için sermaye ve emeklerini birleştirerek, yazılı veya sözlü bir sözleşme ile ancak tüzel kişiliğe sahip olmaksızın kurdukları şirket türüdür. Ticari bir unvan seçme zorunluluğu yok. Ortaklar ve şirketle ilgili tüm bilgileri içeren yazılı veya sözlü bir sözleşme ile kurulur. Emek sermaye olarak konulabilir ve her ortak farklı oranlarda sermaye koyabilir, bu oranlarda kâra ve zarara ortak olurlar, ancak alacaklılara karşı ortakların sorumlulukları sınırsızdır. Adi şirkette; sermaye birikimi, yönetim ve yapılanma kolaylığı ve kredi alma kolaylığının sağladığı avantaja mukabil; yetkilerin bölünmesi, şirket devamlılığının sınırlı oluşu, alacaklılara karşı sınırsız sorumluluk bulunması gibi mahzurları vardır.

Tüzel kişilik (hükmi şahıs); gerçekte kişilik sahibi olmayan, lâkin varsayım olarak kişilik sahibi olduğu kabul edilen kişi veya mal topluluklarıdır. **Gerçek kişi** ise sağ ve tam doğmak kaydıyla kişinin anne karnına düşmesinden ölümüne kadar süreçte hukuken kişiler için kullanılan kavramdır.

b. Ticaret Şirketleri

TTK'da ticaret şirketleri; şahıs ve sermaye şirketleri olarak ikiye ayrılır. Kollektif ile komandit şirket şahıs; anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket sermaye şirketi sayılır (TTK.124).

Kollektif şirketin ticaret unvanı, bütün ortakların veya ortaklardan en az birinin ad ve soyadıyla şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Adi veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ticaret unvanı, komandite ortaklardan en az birinin isim ve soy ismi şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Bu şirketlerin ticaret unvanlarında komanditer ortakların isim ve soy isimleri veya ticaret unvanları bulunamaz (TTK.42). Anonim, limited ve kooperatif şirketler, işletme konusu gösterilmek ve 46. madde hükmü saklı kalmak şartıyla, ticaret unvanlarını serbestçe seçebilirler. Ticaret unvanlarında, "anonim şirket", "limited şirket" ve "kooperatif" kelimelerinin bulunması şarttır. Bu şirketlerin ticaret unvanında, gerçek bir kişinin adı veya soyadıyla yer aldığı takdirde, şirket türünü gösteren ibareler, baş harflerle veya başka bir şekilde kısaltma yapılarak yazılamaz (TTK 43).

Ticaret şirketleri tüzel kişiliği haizdir ve Türk Medenî Kanununun 48 inci maddesi çerçevesinde bütün haklardan faydalanabilir ve borçları üstlenebilirler. Bu husustaki kanuni istisnalar saklıdır (TTK. 125).

b.1. Şahıs Şirketleri

Şahıs şirketleri, genelde az sayıda birbirini tanıyan, güvenleri olan kişilerce kurulan şirket şeklidir. Her ortak yönetim, temsil ve kontrol hakkına sahiptir, kararlar oybirliği ile alınır. Şahıs şirketleri Türkiye hukuk sisteminde kolektif ve komandit şirket olarak ayrılır.

b.1.1. Kollektif Şirket

TTK' da 211 ile 303. maddeleri arasında düzenlenen **kollektif şirket;** ticari bir işletmeyi bir ticari unvan altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirkettir (TTK. 211). Kollektif şirket sözleşmesi yazılı şekle tabidir; ayrıca, sözleşmedeki imzaların noterce onaylanması şarttır (TTK. 212).

Sözleşmesi kanuni şekilde yapılmamış veya sözleşmeye konması zorunlu olan kayıtlardan biri veya bazıları eksik yahut geçersiz olan bir kollektif şirket, adi şirket hükmünde olup, hakkında 216'ncı madde hükmü saklı kalmak şartıyla, Türk Borçlar Kanunu'nun adi şirketlere ilişkin hükümleri uygulanır. 12'nci madde hükmü saklıdır (TTK. 214). Ortakların birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde sözleşme serbestîsi geçerlidir (TTK. 217). Ortaklardan her biri, ayrı ayrı şirketi yönetme hakkını ve görevini haizdir. Ancak, şirket sözleşmesiyle veya ortakların çoğunluğunun kararıyla yönetim işleri ortaklardan birine, birkaçına veya tümüne verilebilir. Ticari mümessillere ve diğer ticari vekillere ilişkin hükümler saklıdır (TTK. 218).

Her ortak bir oy hakkını haizdir. Buna aykırı sözleşme geçersizdir. Şirket sözleşmesinin her ne şekilde olursa olsun değiştirilmesine ilişkin kararlar oybirliğiyle, diğer kararlar ise, kanunda veya şirket sözleşmesinde aksine hüküm yoksa ortakların çoğunluğunun oylarıyla verilir. "Oybirliği" şirketteki ortakların tümünün, "çoğunluk" şirketteki ortakların salt çoğunluğunun olumlu oylarıyla alınması gereken kararları ifade eder (TTK. 226).

b.1.2. Komandit Şirket

TTK'da Madde 304 ile 328 arasında düzenlenen **komandit şirket;** ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirkettir. Sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklara **komandite**, sorumluluğu sınırlı olanlara **komanditer** denir. Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekir. Tüzel kişiler ancak komanditer ortak olabilirler (TTK. 304). Bu bölümdeki özel hükümler saklı kalmak şartıyla, kollektif şirkete dair 212 ilâ 216'ncı maddeler komandit şirketler hakkında da uygulanır. Şirket sözleşmesinde, her komanditer ortağın sermayesinin miktarı, cinsi ve ortak sıfatından kaynaklanan ve bir yönetim hakkı niteliğinde olmaması gereken, komanditer ortaklara verilen yönetim görevleri açıkça belirtilir (TTK. 305).

Şirketin komandit olup olmadığı sözleşme hükümlerine göre belirlenir. Ortaklar tarafından şirkete verilen isim ve nitelik o şirketin

türünün belirlenmesinde yalnız başına yeterli olmaz. Bir şirketin komandit olduğu açık değilse o şirket kollektif sayılır (TTK.306). Bir komandit şirket sözleşmesine 213. Md. gösterilen kayıtlardan başka komanditerlerin isimleri ve her birinin koydukları veya koymayı taahhüt ettikleri sermayenin cins ve miktarları yazılarak tescil ve ilan ettirilir. Bir komanditer ferdi emeğini ve ticari itibarını sermaye olarak koyamaz (TTK.307). Komandit şirkette ortakların birbirleriyle olan ilişkileri şirket sözleşmesi ile düzenlenir. Şirket sözleşmesinde hüküm bulunmayan durumlarda, bu bölümde yazılı hükümler saklı kalmak şartıyla, kollektif şirketlere ilişkin 217 ilâ 231. maddeler uygulanır (TTK.308). İster komandite ister komanditer olsun her ortağın bir oy hakkı vardır. Bu kurala aykırı düzenlemeler geçersizdir. Şirket, komanditeler tarafından yönetilir. Komanditerler, şirket işlerini görmeye görevli ve yetkili olmadıkları gibi yönetim hakkını haiz kişilerin yetkileri dâhilinde yaptıkları işlere itiraz da edemezler. Ancak, olağanüstü iş ve işlemlerde, şirket sözleşmesinin değiştirilmesi, tür değiştirme, birleşme ve bölünme gibi yapısal değişikliklerde; şirkete ortak alınması, çıkarılması ve payın devri türünden temel işlemlerde komanditerler de oy hakkını haizdirler. Her komanditer, iş yılı sonunda ve iş saatleri içinde, şirketin envanterleri ile bilançosunun içeriğini, diğer finansal tablolarını, bunların doğruluğunu ve geçerliliğini incelemeye yetkilidir. Komanditer, bu incelemeyi bizzat yapabileceği gibi bir uzmana da yaptırabilir. (TTK.309). Kollektif şirketlerin sona ermesine, tasfiyesine ve ortakların şirketten çıkma ve çıkarılmasına ilişkin 243-303. madde hükümleri komandit şirketlerde de uygulanır. Şirket sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadıkça komanditerin ölümü veya kısıtlanması şirketin sona ermesi sonucunu doğurmaz (TTK.328).

b.2. Sermaye Şirketleri

Sermaye şirketlerinde, ortakların sorumlulukları şirkete koydukları sermaye ile sınırlıdır. Bu tür şirketler, ortaklardan birinin ayrılmasıyla ortaklık bozulmadığından daha uzun ömürlü olmaktadır. Ortakların şirketteki ortaklık payları kişisel olmadığı için bu paylar başkasına satılabilir veya devredilebilir. Bunlar; (1) anonim şirket, (2) sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve (3) limited şirket olarak üçe ayrılır:

b.2.1. Anonim Şirket

TTK'da 329 ile 483. Maddeler arasında düzenlenen **anonim şirket;** bir veya birden fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulabilen; sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu olan şirkettir. Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile şirkete karşı sorumludur (TTK 329).

Anonim şirketlerin temel özellikleri:

1. Bir veya birden fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulabilir.

2. Tamamı esas sözleşmede taahhüt edilmiş sermayeyi ifade eden esas sermaye ellibin TL'den ve sermayenin artırılmasında yönetim kuruluna tanınmış yetki tavanını gösteren kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde başlangıç sermayesi yüzbin TL'de aşağı olamaz.

3. Esas sözleşmenin yazılı şekilde yapılması ve bütün kurucuların imzalarının noterce onaylanması şarttır. Ancak ticaret siciline tescil ile tüzel kişilik kazanır.

4. Şirketlerin esas sözleşmede yazılı faaliyet konularıyla ilgili (kanunen yasaklanmamış) faaliyette bulunma sınırlaması (ultra vires) kaldırılıyor.

5. Pay sahiplerinin şirkete borçlanması yasaklanmıştır.

6. Kuruluşun ticaret siciline tescili tarihinden itibaren üç ay içinde bir internet sitesi açmak ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımına tahsis etmek mecburiyeti getirmiştir.

7.Yönetim Kurulu en az bir kişi ile oluşturulabilmekte ve şirket ortağı olmayanlar yönetim kurulu üyesi seçilebilir.

8. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin en az 4/1 yükseköğrenim (en az ön lisans) görme zorunluluğu getirmesiyle şirketlerin profesyonel yöneticilere güvenme ve kurumlaşma imkânı sağlanıyor.

9. Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca yayımlanacak tebliğle, faaliyet alanları belirlenip, ilan edilecek anonim şirketler Sanayi ve Ticaret Bakanlığının izni ile kurulur.

10. Şirket, kurucuların, kanuna uygun olarak düzenlenmiş bulunan, sermayenin tamamını ödemeyi, şartsız taahhüt ettikleri, imzalarının noterce onaylandığı esas sözleşmede, anonim şirket kurma iradelerini açıklamalarıyla kurulur. 355. maddenin birinci fıkrası hükmü saklıdır (TTK.335). Pay taahhüt edip esas sözleşmeyi imzalayan gerçek ve tüzel kişiler kurucudur (TTK.337).

11. İlk yönetim kurulu üyeleri esas sözleşme ile atanır (TTK. 339).

12. Anonim şirkette, bütün ortakların dâhil olduğu her türlü karar alma organı genel kuruldur.

13. Genel Kurul Yönetim Kurulunu ve Denetçileri seçer.

14. Anonim şirketler kurumlar vergisi mükellefidirler.

Sermaye şirketlerinde ekonomik yapıya en uygun organizasyonu anonim şirket ortaya koymaktadır.

b.2.2. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

TTK, 564-572. maddeleri arasında düzenlenen **sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket;** sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket pay sahibi gibi sorumlu olan şirkettir. Ticaret unvanı sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde, sırasıyla yönetim kurulu başkan ve üyelerinin; müdürlerin ve yöneticilerin isimleri ile soy isimleri gösterilir. Tüm bu bilgiler şirketin internet sitesinde de yayımlanır. Adi veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ticaret unvanı, komandite ortaklardan en az birinin adı ve soyadı ile şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Bu şirketlerin ticaret unvanlarında komanditer ortakların isimleri ve soy isimleri veya ticaret unvanları bulunamaz.

Sermaye, paylara bölünmeksizin sermayesi sadece birden çok komanditerin sermayeye katılma oranlarını göstermek amacıyla kısımlara ayrılmış bulunuyorsa komandit şirket hükümleri uygulanır (TTK. 564). Komanditelerin birbirleriyle, komanditerlerin tümüyle ve üçüncü kişilerle hukuki ilişkileri, bilhassa şirketin yönetimine ve temsiline ilişkin görev ve yetkileri, şirketten ayrılmaları, komandit şirketlerdeki hükümlere tabidir (TTK, mad.565). Birinci fıkrada gösterilen hususların dışında, Kanunda aksine hüküm bulunmadıkça anonim şirket hükümleri uygulanır (TTK, mad.565).

Esas sözleşme yazılı şekilde düzenlenir, kurucularla komandite ortakların tümü tarafından imzalanır; imzaların noterce onaylanması gerekir. İzin alınmasına ilişkin 333'üncü madde uygulanmaz (TTK, 566). Esas sözleşme, ikinci fıkrasının (f) bendi hariç olmak üzere 339"uncu maddede yer alan tüm kayıtları içermelidir (TTK, 567). Esas sözleşmeyi imzalayanlarla şirkete paradan başka sermaye koyanların tümü kurucu sayılır. Kurucular beş kişiden az olamaz. Kuruculardan en az birinin komandite olması şarttır. Kurucu sıfatını haiz olan komanditerlerin sahip oldukları payların her birinin tutarının esas sözleşmeye yazılması gerekir (TTK, 568). Kuruluşa, anonim şirketlerin kuruluşuna ilişkin hükümler uygulanır (TTK, 569). Anonim şirketlerin yönetim kurulunun görevleriyle sorumluluklarına ilişkin hükümleri, yönetici olan komandite ortaklar hakkında da geçerlidir (TTK, 570). Şirketi yönetmek ve temsil etmekle görevli olan komandite ortaklar, kollektif şirketin yönetimine ve temsiline görevli ortaklar için kanunda belirlenen hâllerde ve tahmin edilen şartlar uyarınca görevden alınabilirler. Görevden alma kararının tescili ile görevden alınan ortağın şirketin bu tarihten sonra doğacak borçlarından dolayı kişisel sorumlulukları sona erer (TTK, 571). Komandite ortak diğer komanditelerin ve genel kuruldan izinsiz şirketin işletme konusuna giren bir iş yapamayacağı gibi bu tür ticaretle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırlandırılmamış ortak sıfatıyla da katılamaz. Bu maddeye aykırı hareket eden komandite ortak hakkında kollektif şirkete ilişkin hükümler uygulanır (TTK, 572).

b.2.3. Limited Şirket

TTK'da 573 ile 644. maddeleri arasında düzenlenen **limited şirket;** bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulan; esas sermayesi belirli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşan ve ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlü olduğu şirketlerdir. Limited şirket, kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik hedef ve konu için kurulabilir (TTK, 573).

Ortakların sayısı **elliyi** aşamaz ve ortak sayısı bire düşerse durum, bu sonucu doğuran işlem tarihinden itibaren yedi gün içinde müdürlere yazıyla bildirilir. Müdürler, bildirimin alınması tarihinden başlayarak yedinci günün sonuna kadar, şirketin tek ortaklı olduğunu, bu ortağın ismini, yerleşim yerini ve vatandaşlığını tescil ve ilan ettirirler, aksi hâlde doğacak zarardan sorumlu olurlar. Aynı yükümlülük, şirketin bir ortakla kurulduğu hâllerde de geçerlidir. Şirket, tek ortağının kendisinin olacağı bir şirkete dönüşeceği sonucunu doğuracak şekilde esas sermaye payını iktisap edemez (TTK. 574). Şirket sözleşmesinin yazılı şekilde yapılması ve kurucuların imzalarının noterce onaylanması şarttır (TTK. 575). Ayni sermaye, ayınların veya işletmelerin devralınması ve özel menfaatler hakkında anonim şirketlere ilişkin hükümler uygulanır (TTK. 578). Limited şirketin esas sermayesi en az **onbin** Türk Lirasıdır. Bu maddede yazılı en az tutar, Bakanlar Kurulunca on katına kadar artırılabilir (TTK. 580). Şirket sözleşmesinde esas sermaye paylarının itibarî değerleri en az yirmibeş Türk Lirası olarak belirlenebilir. Şirketin durumunun iyileştirilmesi amacıyla bu değerin altına inilebilir. Esas sermaye paylarının itibarî değerleri farklı olabilir. Ancak, esas sermaye paylarının değerlerinin **yirmibeş** Türk Lirası veya bunun katları olması şarttır (TTK. 583). Şirket sözleşmesinde intifa senetlerinin çıkarılması öngörülebilir; bu konuda anonim şirketlere ilişkin hükümler kıyas yoluyla uygulanır (TTK. 584). Şirket sözleşmesinin tamamı, kurucuların imzalarının noterce onaylanmasını izleyen otuz gün içinde, şirketin merkezinin bulunduğu yer ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan olunur (TTK. 587). Şirket, ticaret siciline tescil ile tüzel kişilik kazanır (TTK. 588).

5.6.1.3. Kooperatifler

Kooperatif, ortaklarının belirli ekonomik faydalarını ve bilhassa meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlamayı hedefleyen bir ortaklıktır. Kâr amacı takip eden diğer şirketlerden, "az harcama, ucuza edinme, karşılıklı destek olma" düşüncelerine dayanmasıyla ciddi farlılık gösterir. Türkiye'de yapılanma alanında çok geniş bir yeri olduğu da bilinmektedir.

Kooperatif; "Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını iş gücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir." (1163 Sayılı Koop. Kanunu). Ticaret şirketleri; kollektif, komandit, anonim, limitet ve kooperatif şirketlerden ibarettir ifadesi ile kooperatifler ticaret şirketleri arasında sayılmıştır (TTK, 124).

Kooperatiflerin diğer işletmelerden temel farkları:

1. Maliyetine hizmet
2. Açık üyelik
3. Demokrasiye dayalı yönetim
4. Dini, etnik ve siyasi ayrım olmaması

Kooperatiflerle ilgili 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu asıl olarak ve 1581 sayılı Ziraat ve Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu gibi özel düzenlemeler ile diğer mevzuatta yer alan hükümler dikkate alınmalıdır. Daha sonra Türk Medeni Kanunu ile Borçlar Kanunun adi şirkete ilişkin hükümleri uygulama yeri bulacaktır. Bu yönde dikkat çeken önemli düzenleme, 1163 sayılı Kanununun 98. maddesi olup, anılan madde hükmüne göre, "bu kanunda aksine açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret

Kanunundaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanacaktır.'' dolayısıyla, kooperatiflerle ilgili öncelikle 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, daha sonra Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlere ilişkin düzenlemeleri tatbik edilecektir.

5.6.2. Kamu İşletmeleri

Kamu işletmeleri; sermayesinin tamamına veya yarısından fazlasına sahip veya diğer yollarla, devletin ve / veya diğer kamu tüzel kişilerinin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hâkim olduğu teşebbüslerdir.

Kamu işletmelerinin kuruluş amaçları:

1. Topluma sosyal ve ekonomik fayda sağlayarak refahı arttırmak
2. Sanayiye alt yapı oluşturmak ve yeni yatırımlarla ülke kalkınmasını sağlamak
3. Fiyatları mümkün olabilecek derecede düşük tutmak
4. Tekelleri önlemek
5. Ülke kaynaklarını etkin kullanmak
6. Özel sektörün yetersiz olduğu alanlarda işletmeler kurmak.

Kamu işletmelerinin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

1. Sermayelerinin devlete ait olması,
2. Özel kanunlarla kurulup, özel hukuk kurallarına göre işletilmesi,
3. Sermaye oranına göre kamu idaresine doğrudan ve dolaylı olarak bağlı olması

Kamu işletmelerinin denetimi kanunların öngördüğü şeklide yürütülmesi esastır. Kamu işletmeleri mali, sosyal ve ekonomik sebeplerle kurulmuş işletmeler olarak da kendi içinde; sosyal güvenlik kuruluşları, döner sermayeli işletmeler, özel bütçeli devlet işletmeleri ve mahalli idareler işletmeleri şeklinde kategorilere ayrılır.

Kamu işletmelerinin sınıflandırılışı:

1. Sosyal Güvenlik Kuruluşları: Üyelerinden her ay topladığı fonları değerlendirerek mensuplarına sosyal güvenlik sağlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşların yönetim ve denetimi kuruluş kanunlarında belirtilen hükümlere göre yürütülür. Türkiye'de 16 Mayıs 2006'da kabul edilen 5502 sayılı kanunla birlikte Bağkur, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Emekli Sandığı şeklinde ayrı ayrı faaliyet yürüten sosyal güvenlik kurumları; Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu ismi ile tek bir çatı altında toplanmıştır.

2. Döner Sermayeli İşletmeler: Genel ve katma bütçeli kuruluşların genel idare prensiplerine göre yönetilmesi mümkün olmayan; üretim, ticaret ve hizmet gibi faaliyetlerini yürütebilmek ve daha esnek davranabilme amacıyla kurdukları işletmelerdir. Üniversite hastanelerinin döner sermaye işletmeleri gibi bu işletmelerin gelirleri bağlı bulundukları kuruluşlara esneklik imkânı tanımaktadır. Tüzel kişiliği olmayan bu işletmeler bağlı bulundukları kurumun tüzel kişiliği ile anılırlar.

3. Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri: Özel kanunlarla kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olan işletmelerin yönetim ve denetimleri kendi kuruluş kanunlarında belirtilen hükümlere göre yerine getirilir. Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü, Yükseköğretim Kurulu, Türk Dil Kurumu Başkanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Türk Standartları Enstitüsü, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı gibi kuruluşlar özel bütçeli kuruluşlardır.

4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)**:** İktisadi alanda faaliyet göstermek üzere devlet veya başka bir kamu kuruluşu tarafından yalnız veya ortaklık yolu ile oluşturulan, sermayesinin tamamı veya yarıdan fazlası devlete ait, doğrudan veya dolaylı şekilde devlet tarafından kontrol edilen ve tüzel kişiliğe sahip ve faaliyetlerinde özerk olan müesseslerdir. KİT'lerin bir kısmı mümkün olduğu ölçüde fırsat eşitliğine, tam rekabet şartlarına ve özel hukuk kurallarına göre faaliyette bulunmak ve böylece özel sektör girişimciliğine öncülük ve yol gösterme görevini yerine getirmek üzere kurulmuşlardır. Türkiye'de KİT'ler 1983'te 60 sayılı KHK ve 2929 sayılı kanunla; İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK) diye 2 şekilde düzenlenmiştir:

a. İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)**:** Sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kanunla kurulan kamu iktisadi teşebbüsleridir. Ziraat Bankası, Çaykur, Devlet Malzeme Ofisi gibi.

b. Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)**:** Sermayesinin tamamı devlete ait olan ve tekel niteliğindeki ürünler ile temel mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak üzere kanunla kurulan, kamu hizmeti niteliği ağır basan kamu iktisadi teşebbüsleridir. T.C. Devlet Demiryolları Gn. Md., Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Gn. Md., vb.

KİT' (İDT ve KİK) **ler; müesseseler, bağlı ortaklıklar ve iştiraklerinden oluşmaktadır:**

a. Müessese: Sermayesinin tamamı bir iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olup, ona bağlı işletme veya işletmeler topluluğudur.

b. Bağlı Ortaklık: Sermayesinin yüzde ellisinden fazlası iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.

c. İştirak: İktisadi devlet teşekküllerinin veya kamu iktisadi kuruluşlarının veya bağlı ortaklıklarının, sermayelerinin en az yüzde onbeşine, en çok yüzde ellisine sahip bulundukları anonim şirketlerdir.

5. Mahalli İdareler İşletmeleri: Bu işletmeler, belediyelere, il özel idarelerine ve köy tüzel kişiliğine ait olan işletmelerdir. Belediyelerin elektrik, su, tabii gaz ve toplu taşıma hizmetleri için kurdukları işletmeler ve ekmek fabrikaları ile il özel idareleri tarafından işletilen otel ve kaplıcalar gibi işletmelerdir.

Özelleştirme ile hantal, sürekli zarar eden, kötü yönetilen, siyasi baskı ile fazla kişi istihdam edildiği bir yapıdan kurtarmak ve etkinliğini artırmaya yönelik bir araç niteliğindedir. **Özelleştirme,** kamu iktisadi teşebbüslerinin özel sektöre satış ile devredilmesidir. Daha önce kamu sektörü tarafından üretilen ürünlerin özel sektör tarafından üretilmesini sağlayarak, devletin ekonomideki payının azaltılması hedeflenir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu iktisadi girişimlerinin verimli çalışamadıkları sebebiyle devletin

bütçesine yük oldukları, dolayısıyla bunların özel sektöre satılması gerektiği görüşü 1980 sonrası kabul görmeye başlamıştır.

Özelleştirmede; stratejik işletmelerin blok olarak özel sektöre satışı yerine halka arz edilmesi esas olmalıdır.

Özelleştirmenin temel sebepleri:

1. Serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak
2. Özel sektöre imkân tanımak
3. Verimliliği arttırmak
4. Gelir dağılımını düzeltmek
5. Yabancı sermaye girişini sağlamak
6. Devlete gelir sağlamak
7. Servetin tabana yayılmasını sağlamak

Özelleştirme bir hedef değil, devletin ekonomideki payının azaltılmasına yönelik bir araç niteliğindedir.

Türkiye, ekonomik ve sosyal olarak sürekli gelişen bir ülke olarak bulunduğu bölgenin özellikleri, artan nüfusu ve ekonomik dinamizmi ile kalkınmış ülkeler arasına girmek için yoğun çaba göstermektedir. Kopenhag kriterleri ile Türkiye'nin AB üyeliği süreci hızla işlemekte ve bu süreçte gümrük duvarları kalkmakta ve işletmelerimiz Avrupa'daki rakipleriyle yüz yüze gelmektedir. Bu rekabette en önemli unsur ise iyi yetişmiş insan gücü ve kalkınma da daha fazla işletme, iyi yetişmiş mühendisler, meslek ara elamanları, işletmeciler, pazarlamacılar, iktisatçılar vb. demektir.

5.6.3. Yabancı Sermayeli İşletmeler

Ortaklarının tamamı veya bir kısmı yabancı uyruklu olan, girdikleri ülkede geçerli kanunlara uyarak, özel veya kamu işletmeleri ile iş birliği yaparak o ülke sınırları içinde kurulan ve faaliyette bulunan işletmelerdir.

Yabancı sermaye girişinin temel sebepleri:

1. Üretim amaçlı sınaî yatırım yapmak,
2. İthalat-ihracat, iç ticaret ve her tür mühendislik, müşavirlik ve organizasyon faaliyetleri ifa etmek,
3. Patent, teknik bilgisi, lisans anlaşması gibi kullanma hakkını sağlamaktır.

Dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşların Türkiye'de işletme kurmak veya mevcut kurulu bir işletmeye iştirak ederek ticari ve sınaî yatırım yapmaları, 6224 sayılı yabancı sermayeyi teşvik kanunu ve bu kanuna istinaden çıkarılan yabancı sermaye çerçeve kararı ile bu karar kapsamında yayınlanan tebliğlere bağlı olarak gerekli izin ve şartları yerine getirmekle mümkündür. Dış ülkelere yapılan yatırım, yabancı tahvil, hisse senetleri, finansman bonosu gibi finans varlıkları şeklinde olabileceği gibi, fizikî üretim amaçlı de olabilir. Finansal varlıklara yapılan yatırımlar mali yatırımlar, portföy yatırımlar veya dolaylı yatırımlar olarak; üretime yönelik yatırımlar ise reel yatırımlar veya doğrudan yatırımlar olarak isimlendirilir.

5.7. İşletmeler Arası Anlaşmalara Göre İşletmeler

Bazı işletmeler başka işletmelerle birleşmeden varlıklarını devam ettirirler ve bunlar tek başına faaliyette bulunan işletmeler olarak ifade edilir. Bunun dışında kalan işletmeler aralarında çeşitli birlikler kurarak çalışırlar. İktisadi birleşme şeklinde oluşan işletmelerin çoğu tekelci sonuçlar doğuran karteller, tröstler, vb. yer alır. Birliklerde yer alan işletmeler iktisadi birleşme olarak da isimlendirilen türleri bulunmaktadır.

İşletmeler arası anlaşmalara göre işletme türleri:

1. Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler: Aynı iş kolunda faaliyet yürüten işletmeler arasındaki rekabeti ortadan kaldırmak veya rekabeti kendi lehlerine çevirmek için, aralarında yazılı veya sözlü, süreli veya süresiz centilmenlik anlaşması yapan işletmelerdir. Bu anlaşma centilmenlik anlayışına dayandığı, kanuni bir müeyyide taşımadığı için kolay bozulabilmektedir.

2. Karteller: Benzer ürünleri üreten işletmelerin, bir pazar üzerinde tekel durumlarını korumak ve aralarındaki rekabetin olumsuz etkilerini azaltmak için birleşmeleridir. Bu şekilde anlaşan işletmeler hukuki bağımsızlıklarını korurlar ve birleşmeleri geçicidir. Anlaştıkları konularda ortak, diğer alanlarda serbest hareket ederler. Tröstlerden ayıran temel fark, bağımsızlıklarını kaybetmemeleri ve birleşmenin geçici olmasıdır. Kartele giren işletmeler, ortak bir fiyat ve üretim siyasetini benimserler. Fiyat, üretim, satış karteli, bölge karteli, kota karteli, müşteri karteli gibi örnekleri vardır. Karteller tüketici aleyhine fiyatları yükseltir, verimli ve etkin olmayan işletmelerin yaşamasını sağlar, ucuz ve kaliteli üretimi önleyerek topluma büyük zararlar verir.

3. Tröstler: Kurulma hedefi kartellerdeki gibi belirli bir ürünün pazarına hâkim olmak, daha çok kâr için pazarı kontrolleri altına alabilen ve etkileyebilen dev ekonomik birleşmelerdir. Kartellerin tersine tröstlerde, işletmeler birleşme sonucu hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler. Bunlar farklı üretim alanlarında da kurulabilirler. İşletmeler daha çok kâr için dikey, yatay veya çapraz olarak bir yönetim altında birleşerek ekonomik ve kanuni bağımsızlıklarını kaybederler. Bu tür birleşmelerin bulunduğu pazarda arz daralması oluştuğunda veya başka işletmelerin pazara giriş engeli oluştuğunda kanunlarla engellenirler.

4. Konsorsiyum Yapan İşletmeler: Günümüz ekonomik şartlarının gereği olarak bazı iş ve projeleri işletmeler tek başlarına yapamadıkları için birlikte hareket etme ihtiyacı duyarlar. **Konsorsiyum** (şirketler birliği)**;** iki veya daha fazla işletmenin belirli bir projenin uygulanmasında yaptığı iş birliğini ifade eder. Konsorsiyumu kuran işletmeler, kanuni bağımsızlıklarını kaybetmezler ve oluşturulan birlik hedefine ulaştıktan sonra sona erer. Konsorsiyuma gitmenin temel amacı, tek başına yapamayacakları işleri birlikte yapmak, büyük riskleri birlikte paylaşmak veya belirli bir projeyi birlikte gerçekleştirmek olabilir. Konsorsiyumlar, genelde, finans, üretim veya satış amaçlı olarak oluşur ve ortak hedefe varınca sona ererler.

5. Holdingler: Holding; bir şirketin başka işletmelerin hisse senetlerinin büyük bir bölümüne (en az %51) sahip olarak bu şirketlerin yönetim ve kontrolünü ele geçirmesiyle oluşan şirketler topluluğudur. Diğer şirketlerin yönetim ve kontrolünü ele geçiren

şirkete ana, diğerlerine de bağlı şirket denir. Ana şirket işletmelerin hisse senetlerini alarak onların faaliyetlerini holding hedefine yöneltir. Üretim ve pazarlamadan ziyade bağlı şirketlerin siyasetini belirleme, kontrol ve finans ihtiyaçlarını karşılama gibi şemsiye görevi yapar. Holding şirketleri, üretim ve satış türü faaliyetlerde bulunmayan ve belli bir faaliyet alanları olan şirketlere iştirak eden ve genelde böyle şirketlerin büyük ortağı durumunda olan anonim şirketlerdir. Holding şirketlerinin kuruluş sebepleri birden çok şirkete iştirak etmek ve bu şirketleri kontrol etmek olduğundan sermaye şirketleri sınıfında bulunur.

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İşletmeleri sınıflandırmanın temel sebepleri nelerdir?
2. İşletmeleri sınıflandırmanın ana başlıkları nelerdir?
3. Faaliyet alanlarına göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
4. Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
5. Ulusal kökenlerine göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
6. Büyüklüklerine göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
7. Hukuki yapılarına göre işletmeleri sınıflandırınız.
8. Kollektif şirketi genel olarak açıklayınız.
9. Komandit şirketi genel olarak açıklayınız.
10. Anonim şirket ve özelliklerini yazınız.
11. Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketi açıklayınız.
12. Limited şirketi açıklayınız.
13. Kooperatifi tarif ederek, diğer işletmelerden farklarını yazınız.
14. Kamu işletmelerini tarif ederek, sınıflandırmasını yapınız.
15. Yabancı sermayeli işletmeleri tarif ederek, yabancı sermaye girişinin temel sebeplerini yazınız.
16. İşletmeler arası anlaşmalara göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.

6. İŞ AHLAKI

İş, birçok sosyal etkileşim süreci ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran bir mesleki faaliyettir.

6.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan ve insan ilişkilerini düzenleyen dinî, ahlaki, görgü, 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 ve tevhit mevzu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler vasıtası ile teklif olunan hak ve hakikat kanunlarıdır. İnsanlara dünya ve ahiret saadetini gösteren Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla olan ilişki kurallarını içeren dini kurallar toplum hayatını düzenler. Dinin temel işlevleri ise hayatın, insanın, kâinatın ve dünyanın yaratılış gayelerini belirler, insanın toplum hayatında barış ve kardeşçe yaşamasını sağlar, toplumun istikrarı ve devamı için kurallar vazeder, dua ile kişinin ruhî huzur bulmasını sağlar, kişisel ve toplumsal sorumlulukları belirleyerek insanlar arası ilişkileri düzene koyar ve toplumun dayanışmasına katkı sağlar.

2. Ahlak Kuralları: Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin insan hayatını düzenleyen, sürekliliği olan kurallardır. İnsan davranışlarını iyi veya kötü diye niteleyen ahlak kuralları din kuralları ile iç içe, bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kuralı olarak toplum hayatını düzenler.

3. Görgü Kuralları: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, bilgi, davranış ve gelenek olarak ifade edilir. Görgü, 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 uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen kuraldır.

5. Hukuk Kuralları: Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kuralladır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplumun barış, güven huzur içinde yaşayarak devamını hedefler, 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.

6.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları

Ahlak, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaradılış 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 kurallar bütünüdür. İnsanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilimler, davranışlar ve hareketlerdir. İnsanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek maksadıyla başvurulan kaidelerdir. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefî topluluklarca, insanların sübjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve / veya inancı için kullanılır. Tüm dinler önce ahlak der. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlaki kurullar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir. Övülen huyları kazanmak ve yerilen huyları terk etmeyi gerektiren ahlak, huylara ait bilgi olmasıyla tek bir kişi veya topluluğa münhasır kalmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlak, toplumla birlikte bir anlam taşımasıyla; inanç, adet, gelenek ve düşünce farklılıkları türlü ahlak kavramlarını ortaya çıkarır.

Ahlak kavramının çeşitleri:

-Nesnel (sosyal / toplumsal) **ahlak:** İnsanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı vazifelerini belirleyen manevi nitelikteki kurallardır.

-Öznel (kişisel) **ahlak**: Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

-Göreceli ahlak: Her coğrafi bölge ve hayat şekline göre değişiklik gösteren, yadırganmadan o toplumca kabul gördüğü ahlaktır.

-Sosyal ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkilerini düzenlemek için başvurulan kaidelerdir. Kalbî, manevi ve derunî temeli ve onun dışa yansıması ile fiile dönüşen etkinliklere konu olan sosyal davranıştır.

Birbiriyle etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu, insanlar arası ilişkiler, gruplar içinde oluşan insan etkinliğidir. 19. yy, "toplumun özgün bilimi" sayılan sosyolojiyi ifade için kullanılırken günümüzde ise ahlak,

işletme, iktisat, coğrafya, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyal tarihi içeren birçok akademik branşı ifade eder. Bu çerçevede ahlak bilimi, kişisel ve toplumsal hayatı düzenleyen kuralları inceleyen önemli bir bilimdir.

Ahlak bilimi, iyi, kötü, doğru, yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı koyan, neyin yapılması gerektiği, hangi davranışın iyi olduğu ve hayata anlam kazandırdığını gösteren sosyal bir bilimdir. Kalbî, mânevî ve derunî temelinin yanı sıra, onun dışa yansıması ile fiile dönüşen ve etkinliklere konu olan bir sosyal davranış bilimidir. **Ahlak felsefesi** (moral philosophy) ise insan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, ahlaki hükümleri, değerleri, kuralları ve yargıları inceleyen, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirten felsefe dalıdır. Kişinin iyiye yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar hukuku ifade ederken, ahlak, toplumun inancı, kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdanî 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.

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdan 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 ahlaki kurallar, onun sosyal ve manevi yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. İnsanı sadece bu dünyada yaşayan, haz ve zevklerini tatmin etmesi gereken bir yapıda gördüklerinden ahlak teorileri de bu düşünceyi tamamlayıcı unsurlar taşır.

Dini manada ahlak, bir toplumda kabul edilen İlâhî 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 kaynakları 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 Adet: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri, toplumda yerleşme, tekrarlama zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf, âdet kuralları oluşur ve ahlaka kaynak teşkil eder. **Örf,** yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenek, **âdet**, (töre); toplumda öteden beri uyulan ve tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranıştır.

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), Epikures (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrat için ahlakın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon,** iki evrenin olduğunu; birisi yaşanılan bu evren diğeri, idealar dünyası olan ezeli, ebedidir ve bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'tır. İnsana en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza,** Allah-evren-insan ayrımının olmadığını, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist bir görüş sergiler. İnsanlar, kendisinin de bir parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki bir şekilde davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlakidir demektedir.

Felsefecilerin ahlakın kaynağına dair geliştirdikleri felsefi yaklaşımları:

1. Haz Ahlakı: Ahlaki faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. Hazcılar, haz duygusunun farklı derecelerde ve kişiye bağlı gördükleri için evrensel ahlakı reddederler. Bu yaklaşımın iki temsilcisi; **Aristippos** ve **Epiküros**'dur. Aristippos'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür. Epiküros'a göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yöneldiği hedeftir.

2. Fayda Ahlakı: Kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayan şeyler ise kötüdür. Bu anlayış ahlaki fiilin sonucuna değer vermekte, ahlaki fiilin değerini onun vereceği sonuca bağlamaktadır. Faydayı ve başarıyı iyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlak kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdalar.

3. Bencillik Ahlakı: Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışa yansıması olduğunu ileri süren görüştür. Bunlar faydacılar ve hazcılar gibi evrensel ahlak kanununun varlığını kabul etmezler. Bu anlayışın öncüsü Hobbes'a göre insanı yönlendiren

ve harekete geçiren iki önemli saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır.

4. Anarşizm: Anarşistler, hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görürler. Bu kurallar olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceğini ve daha iyi bir hayat yaşayacağını ileri sürerler. Bunlara göre, önemli olan tek şey kişilerin hak ve hürriyetleridir. İki tipik temsilcisi Proudhon ve Stirner'dir. **Proudhon,** insanların tabi durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini söyler. **Stirner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve "iyinin de kötünün de benim için hiçbir anlamı yoktur" insan fiillerini haklı çıkaran şey, yalnızca kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

5. Nihilizm: Mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi olan **Nietzsche**, köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkarak, ahlak dışı bir öğreti kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür.

6. Öz 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 Gırnata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

6.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Bugün için bilim insanlarının ve felsefecilerin hepsinin ortak kabul ettiği evrensel bir ahlak kuralları yoktur.

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan, kabul etmeyen Jean Paul Sartre, Friedrih Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Felsefeci **Epikuros** hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğunu söyler. **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şeyin kişinin çıkarı olması fikrine sahiptir.

Bazı felsefeciler ise **"hak kuvvettedir"** diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof Nietzsche'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder. Ona göre halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Hıristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıf arasından yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir. **Bergson**; akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefenin, tüm felsefecilerin günümüz insanına sunabileceği bütün insanlığı kucaklayan ve zamana göre değişmeyen doğruları sunabilecek, onlara barış ve huzur verecek, ortak kurallar bütünü maalesef yoktur. Felsefenin Hz. Âdem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde ortak bir ahlak üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yaratıcıdan bağımsız fertler olarak algılayan ve ona göre prensipler ortaya koyan felsefi ahlak telâkkileri toplumu huzurlu ve insanları mutlu etmesi imkânsızdır. O halde bütün insanların iki dünyada da mutlu olmaları için ahlak kodlarını belirlemek gerekir. Bu sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan ve ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları en gelişmiş ve evrensel bir şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunmaktadır. Bu ilkeleri insan fıtratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin vazettiği ve gelecekte evrensel ahlak ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler:

1. 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 saygı
6. Dürüst, çalışkan, sabırlı, affedici, mütevazı ve kanaatkâr olmak
7. İffetli, namuslu olmak, kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak
8. Kişi ve toplumu ayrıştıran nefret dilinden uzak durmak.

Herkes için geçerli ahlaki kodlar benimsenmezse, dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve dünya yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve onları taklit edenler üzerinde etkisi hâlâ sürmektedir. Dine uzak felsefenin insana verdiği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa zarar vermektedir.

Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini sağlayan faydacı ve zevk ahlakına uyan kimseler, kendilerine ve başkalarına da zarar verir. Evrensel olarak ahlakın temeli; "kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, başkalarına yapma" anlayışıdır. Ernest Hawingway: 'Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir' diyerek evrensel ahlaka katkı sunmuştur. Dünyada genel kabul gören ahlaki prensipler gelişmektedir. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

Evrensel ahlak ilkeleri:

1. Saygı: İnsanların kendisine ve diğerlerine saygı göstermesi, başkalarının fizikî, ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulması, insani değerlerin kabulünü ifade eder.

2. Güvenilirlik: Her bakımdan doğru, dürüst, güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.

3. Sorumluluk: İnsanın kendisine, dinine, ailesine, çevresine, arkadaşlarına, işyerine karşı mesuliyetlerini yerine getirmesini, topluma karşı genel olarak iyi olanı yapmasını ifade eder.

4. Adil olmak: Kişinin, başkalarına karşı adil olmayı, herkese eşit şartlarda eşit muamele etmesini ve hukukun üstünlüğünün kabulünü ifade etmektedir.

5. Şefkatli olmak: Esirgeme, sakınma, acıyarak sevme, merhamet etme, başkasının kederiyle ilgilenme, yardıma, sevgiye muhtaç olanlara karşılıksız; iyilik yapma, yardıma koşma ve sevgi beslemedir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlak kodları zaman içinde daha da artma eğilimi gösterecektir.

6.4. 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 ölürse ölsün gibi bencil anlayışlar kişi ve toplumu çökertir. Kişi ahlakı, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmasıyla mükemmele ulaşır. Kişinin ahlaki duruşunun bazı özellikleri vardır.

Kişi ahlakının temel özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlaktır.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olamadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlakıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlaki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.
6. Kişi yaptığı işi öncelikle ahlaki değerlere göre, sonra kanunlara göre değerlendirir.
7. Kişinin elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.

Ahlak, bir bilinçtir ve sosyolojik olarak insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Kişideki, dürüstlük, adalet, nezaket, incelik, zarafet, naziklik güzel ahlakı, yalan, iftira, inhisar, tahsis ve tekfir ise kötü ahlakı yansıtır. Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtarmaz. İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak¸ bu doğru hareketleri güzel ahlak alışkanlığı¸ yüksek karakterler halinde elde etmek ahlak eğitimiyle gerçekleşir. **Ahlak eğitimi**, sağlıklı düşünen¸ hisseden, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen kişilerin yetiştirilmesi için gerekli ahlaki davranış kurallarının ailede, örgün ve yaygın eğitim yollarıyla verilip benimsetilmesidir. Bu eğitimin amacı¸ kişide, olgun davranışlar konusunda alışkanlık sağlayıp¸ üstün ahlâkı gerçekleştirmektir.

Ahlak eğitiminin faydaları:

1. Bir ahlâkî davranış¸ kalıcı bir ahlâk kuralı haline gelinceye kadar¸ tekrar edildiğinde karakter haline gelir.
2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan kurtarır ve iyi ahlakla donatarak devamını sağlar.
3. Kişide sağlıklı¸ tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi, yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata hazırlar.
5. İnsanları dünya ölçeğinde, duyguları oturuşmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
6. Ahlâk eğitiminin esası ahlak kurallarını öğreterek kişinin ahlaki bir kişilik geliştirmesini sağlar.

İnsan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçları ancak bir iradeden çıkıp çıkmadığına göre değerlendirilir. Bu şekliyle kişilerin topluma karşı birçok konuda ahlaki sorumlulukları bulunmaktadır. **Ahlaki sorumluluk**, kişinin hür iradeleriyle bilerek ve isteyerek yaptığı fiillerden kaynaklanan iyi ve kötüyü ayrıt ederek gereğini yapma sorumluluğudur. Sorumluluk şuuru, insanı, tamamıyla başıboş olmaktan kurtaran ve onu kendi duygu ve temayüllerine hâkim ve hür kılan bir şuur olması itibariyle insana fevkalade bir değer katar. İnsanların toplumda bulundukları 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 getiriyor?
4. Topluma karşı ahlaki sorumluluklarını ne ölçüde yerine getiriyor?
5. Kişi, kendisi için istediğini başkası için de istemesi,
6. Kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmaması,

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.

6.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o topumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir.

Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz, küçümser ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Toplumun değer yargılarını olan sosyal ahlaka uygun davranış; saygınlık, güven, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme, karışıklığı önlemede rol alma, kabul görmeyi sağlar. **Sosyal ahlâk,** insanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkilerini düzenlemek için başvurulan kaidelerdir. Kalbî, manevi ve derunî temeli ve onun dışa yansıması ile fiile dönüşen etkinliklere konu olan sosyal davranıştır. Sosyal ahlak, insanlar arası sosyal sorumluluğu ele alır, iyi ve güzel davranışları sosyal hayata hâkim kılmak, sosyal adalet, kardeşlik, insanlık, barış, iyilik gibi değerlerin gözetilip gereğinin yerine getirilmesini savunan, insana layık olan iyilik ve güzelliğin bizzat onun eliyle gerçekleşmesini isteyen, ahlâkın sosyal hayata hâkim olmasını hedefler.

Sosyal ahlakın temel hedefleri:

1. Sosyal ilişkilerde güven ortamı tesis etmek.
2. Toplumun sulh ve huzur içinde yaşamasını temin etmek.
3. İnsanın kendisine ve başkalarına saygı duymasıyla sosyal barışı ve bütünleşmeyi temin etmek.
4. Kişilerin yaşadıkları toplumda sosyal sorumluluğu gereği çevresine faydalı olabilmelerini sağlamak.
5. Değerler eğitimi aracılığı ile insanlara güzel haslet, huy, faydalı tutum ve davranışlar kazandırmak.

Sosyal hayatı düzenleyen, huzur ve güvenini sağlayan, kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlaki değerler vardır.

Temel ahlaki değerler:

1. Sevgi, saygı, hoşgörü, doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Hak ve hukuka riayet etmek, adil olmak,
3. Müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri hilesiz yapmak,
4. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
5. Başkasının şeref ve itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
6. İnsanlar hakkında iyi düşünme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
7. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
8. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verme prensibini benimseme,
9. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Ahlak kuralları, bir kişi, grup veya toplum için geçerli olan değer yargılarıdır. **Değer,** toplumun devamını sağlamak için üyeleri tarafından kabul edilen, insanları olumlu yönde destekleyen, yaşanabilir gelecek için gereken evrensel duygu, düşünce, davranış, ahlak, inanç ve kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır.

Değer oluşumu ve kişiye aktarımı ilk ailede başlar. İnsanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplum değerleri oluşturur. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimdir. İnanma, merhamet, hoşgörü, saygı ve yardımseverlik değerleri her toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık ve zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluğu ifade eder. Bir duygu, düşünce ve davranışın değeri ifade edilirken dini, ahlaki, sanat açısından farklı kavramlar kullanılır. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı vardır. Kişi, bulunduğu toplumun dini, ahlaki ve hukuki değerlerini fark eder, kişilik oluşturma sürecinde bunlardan istifade eder. Eğitim ile tutum ve davranışa dönen her değer sosyal çevre içinde model olarak insanlara yansıtılarak değer bilinci yüksek nesiller yetiştirilebilir.

Değerlerin temel özellikleri:

1. Kişi veya toplum tarafından benimsenen birleştirici unsurlardır.
2. Toplumun manevî ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve kişilerin iyiliği için olduğuna inanılan ölçütlerdir.
3. Kişinin bilincinde yer alan ve davranışı yönlendiren unsurlardır.
4. Kişi bilincine ilave duygu ve heyecanları da ilgilendiren motivasyonlardır.

Eğitim, kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı vb. kendisinden sonraki kuşaklara aktarma sürecidir. Eğitimden beklenen, kişilere bilgi, beceri kazandırma yanında, toplumun devamlılığını sağlayacak değerler kazanması ve karakter gelişimine fayda sağlamasıdır. Bu sebeple; sorumluluk, dürüstlük, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, ideal, diğer insanlara hizmet, sebat, seçme hürriyeti, inançlı, cömertlik, ferdi haklar ve cesaret gibi değerler hayat boyu tüm eğitimle nesillere aktarılarak toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

Değerler ve bu değerlere ilişkin tutum ve davranışlar:

1. **Adalet:** Adil olma. Zulme ve zalime karşı durma. Paylaşma. Eşit davranma. Hak ve hukuku gözetme.
2. **Dürüstlük:** Doğru sözlü olma. Açık ve anlaşılır olma. Güvenilir olma. Sözünde durma.
3. **Dostluk:** Güven duyma. Diğerkâmlık. Sadık ve vefalı olma. Empati yapma.
3. **Saygı:** Mütevazı olma. Başkalarına kendine davranılmasını istediği şekilde davranma. Diğer insanlara değer verme.
4. **Sevgi:** Aile birliğini önemseme. Fedakârlık yapma. Hoşgörü.
5. **Sorumluluk:** Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı sorumlu olma.
6. **Yardımseverlik**: Cömert olma. Fedakâr olma. Merhametli olma. Misafirperver olma.
7. **Sabır:** Azimli olma. Tahammül etme.

Bir toplumun varlığının devamının temeli kendine özgü değerlerini muhafaza edep geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır. Toplumda herkesin üzerinde anlaştığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. **Toplumsal değerler,** tüm

insanlığı yakından ilgilendiren insani değerler, ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Dünyada yaşanan muhtelif sıkıntıların temelinde değerlerden uzaklaşma vardır.

Değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda yozlaşma başlamıştır. Buradan insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanması gerekir. **Yozlaşma,** bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopuş, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddi ve dejenerasyon halidir. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum değerlerinden uzaklaşma, değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kurallardan uzaklaşma halidir. Yozlaşma, sosyal, siyasi, kültür, meslekî ve ahlaki alanlarda oluşan zayıflamadır.

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 tetiklemektedir. Yozlaşma, insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal atalete sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor. **Sosyal atalet,** toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, moral, motivasyon kaybı, millî heyecanını kaybetmesi neticesi, sosyal meselelere çözüm bulmada şaşkınlık ve çaresizlik halidir. Bu noktada toplumsal yozlaşmanın farklı ve çok çeşitli sebepleri bulunmaktadır.

Toplumsal yozlaşma sebepleri:

1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler: Kamu kurumlarının organize olma şekilleri ve kamuda yerleşen anlayış, kamu mallarına bakış açısı yozlaşmanın belirtilerini oluşturur.

2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlaki yozlaşmanın alt yapısı başlamış olur.

3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler: Toplumun farklı kesimlerinin siyasi alanda kendini ifade edememesi, siyasetin dar bir kesimin elinde kalarak kişisel menfaatlere alet edilmesidir. Siyasi yapıda rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı gruplarının menfaat sağlamak için hukukî, dini, ahlaki ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına "**siyasi yozlaşma"** denir. Siyasi yozlaşma çeşitleri ise rüşvet, ayırımcılık, rant kollama, zimmet, lobicilik, kamu sırlarını sızdırma ve siyasi dalaveredir.

4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bürokratik kurumlar aracılığıyla sağlanan hizmetlerde; rüşvet, zimmet, kayırmacılık, rant kollama gibi istenmeyen davranışlar yozlaşmanın bürokratik sebepleridir.

5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler: Toplum içerisindeki eşitliği zedeleyici gelenek anlayışı ve kişilerin kendisini ifade edemeyişinin oluşturduğu ortam bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

6. Tarihi sebepler: Toplumların tarih içinde yaşadığı savaş ve iş kargaşalar, toplumlarda çözülme ve yozlaşma oluşturabilir.

Yozlaşma ve anarşiden bir ülkenin kurtulmasını sağlayacak beş temel esas ise merhamet, hürmet, emniyet, haram ve helali bilip haramdan çekilmek ve serseriliği bırakıp itaat etmektir.

6.6. Güzel Ahlak

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrıldığında; edep, hayâ, tevazu, kanaatkârlık, cömertlik, diğerkâmlık, îsar (ikram) ve kerem güzel ahlak, yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimrilik ise kötü ahlaktır.

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 kötüleri 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, güçlüklere göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır".

"Güzel ahlak, yaratanı 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".

"Bir söz söylerken, kendimizi karşımızdakinin yerine koymalıyız".

-"Güzel ahlak, senden kesilen akrabanı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedeni affetmektir**."** Beyhaki

-"Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür." Hasan-ı Basri

-"Kötü ahlaklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur." Vehb bin Münebbih

-"Bir insan için Allah'ın en büyük ihsanı iyi ahlaktır." Heinrich Heine

-"Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlaktır." İbn-i Abbas

-"Rızk hazineleri, ahlak güzelliğindendir." Yahya bin Muaz

-"En büyük şeref, güzel ahlaktır." , "Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir." Hz. Ali

-"İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir." Aristo

-"Bilgi ve ahlakı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir." Asson

-"İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna

Güzel ahlak örnekleri:

1. Yalan söylememek, adil, dürüst ve güvenilir olmak.
2. Anne babaya lâyıkıyla iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
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. Yapılan iyiliği başa kakmamak ve cimrilik yapmadan infak etmek.
7. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
8. İyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırmak, insaf ve vicdan sahibi olmak.
9. Emaneti, sözü, ırzı muhafaza etmek, selamı yaymak ve selama önce başlamak.
10. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek
11. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı, barışı tercih etmek, seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
12. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
13. Evini, geçimini düzene koymak, helal rızık talep etmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
14. Temiz olmak, güzel giyinmek, aileye, çoluk çocuğa harcamada cömert davranmak.
15. Zulümden, yasak olan ve töhmet getirici hallerden uzak durmak, tefekkür ve ibret ile bakmayı devamlı kılmak.
16. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek, yetime kefil olup koruyup gözetmek.
17 Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlamak.

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 ve ikiyüzlü 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 ve insanları yaftalamak,
8. Haset, kin, çekememezlik, gönül kırıcı olmak ve kendisini hatasız görmek.

6.7. İş Ahlakı ve Ahilik

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içerisinde sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır.

İş ahlakı, ahlak alanının bir alt konusu olarak İngilizcede "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlak) veya "Business Ethics" (İş Ahlakı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenirken şimdi ayrı bir başlıkta inceleniyor.

İş ahlakı, belirli bir meslek grubunun ahlak ilkelerini meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan, onların kişisel eğilimini sınırlayan, yetersiz, liyakatsiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen ilkelerdir. Bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, o meslek mensuplarının ulaşmak için gayret ettiği, aykırı hareket edenlerin kınama, ayıplama, gibi yollarla cezalandırıldığı ideal tavır ve davranış, dürüst hareket ve düşünce şeklidir. **Meslek,** belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı ürün üretmek ve tüketicilere sunarak karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iştir.

İş ahlakının hedefi; ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı, adil davranmayı kural edinerek mesleği buna göre icra etmek, meslekî rekabeti düzenlemeyi ve hizmet ideallerini korumayı hedefler.

İş ahlakının kapitalist sistem açısından, gündeme gelişi ABD'de 1960'larda başlamış ve1980'lerde büyük kuruluşlarda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" temel bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum hayatı ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek mümkün olmaz, 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 elemanından, işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlaki sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için milli veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni çerçeve söz konusu iken bazı kararlar ise organizasyon içindeki kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. İşte ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda spesifik 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. Burada, kişi ve kurumların karşılaştığı sorun, kanuni yükümlülükleri dışındaki karar problemlerini hür irade ile yapılan seçim alanında 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 yeniden yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. Toplumun iş ahlakı anlayışının temelinde Ahilik vardır. **Ahilik,** iyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. 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 Veli tarafından kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır. Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşerek orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek

teşkilatını kurmuş. Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet için Müslüman esnafın aralarında kurdukları dayanışma ve mali sistem olan **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen, çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz sermaye sağlamasıdır.

Ahilikte uygulanan; tedrici, sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten menetme) temelinde insanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat işleri, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. **Ahi ahlakını oluşturan kurallar;** (1) iyi huy ve güzel ahlak (2) iş ve özel hayatında doğruluk, güvenilirlik, ahdine ve sevgisine vefa (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz ve tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek gibi ahiliğin 124 altın kuralı vardır.

Gelişen dünyanın iş hayatında ahlaki kaideler ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlaki kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmelidirler.

6.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri

İnsanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur.

Muhtelif esnaf ve zanaatkârlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine münhasır birtakım kaideleri olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir.

İş ahlakı ilkeleri, iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak 'meslekî davranış ilkeleri' ismiyle yazılan bir meslek grubuna atfedilir.

İş ahlakı 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) meslekî rekabeti düzenler ve (6) hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve dürüstlük üzerine kurulur kaidesi ve anlayışı ticari hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması ilkesine dayanır. Bir meslekî faaliyetin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o alanda belirlenen bir kontrolden geçmelidir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi toplum için bir kayıptır.

Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybeder ve üyelerine zarar verir. Meslek ahlakında fırsatçılık olmaz, ancak her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlakında, genel ahlak kurallarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle mesleği yürütene yüklenen ek bir sorumluluktur.

İş ahlakı ilkelerinin amacı; kapsamına giren personelin, birimlerin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili merkeze ve birime özgü kuralları, standartları belirlemektir. Bu kurallar, görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı, iyiyi, doğruyu öğreterek kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel meslekî ahlak kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlakının belirli kuralları, ilkeleri bulunmaktadır.

İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Dürüstlük ve güvenirlilik
2. Sözünü tutmak ve adil olmak
3. Sadakat
4. Hukukun üstünlüğüne ve kanunlara saygılı olmak
5. Başkalarının hakkını korumak
6. Yaptıklarının hesabını verebilmek
7. Vatandaşlık sorumluluğu ve çevre bilinci
8. En iyinin peşinde olmak.

İşletmelerde ahlaki çatışma sebeplerinin başında, kişisel değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanılan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar artık bilânçoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlak sermayeleri ile değerlendiriliyor. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklamlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlakının içerisindedir.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. İşletme, çevresindeki kişi kurum, devlet ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, halkın, mali destek sağlayan kişilerin, kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate alma mecburiyeti, iş ahlakıyla ilgilidir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerde bazı üretici ve tüketicilerin ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

Bazı üretici / pazarlamacıların sergilediği ahlaki olmayan davranışlar:

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklam yoluyla yanlış bilgi verme, reklamlarda rakiplerin kötüleme,
3. Ürünle ilgili bütün bilgilerin yazılmamış olması ve kalitesiz ürünü kaliteli gibi gösterme,
4. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
5. Reklam veya web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürünün gönderilmesi,
6. İndirim kampanyaları aldatmaları; (kış sezonu 14 Ocak-1 Mart, yaz sezonu, 15 Temmuz-1 Mayıs),
7. Tasfiye sebebiyle indirim aldatmaları; (tasfiye satış izni sonu 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),
8. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutup tüketiciyi mekânına çekerek başka pahalı ürünü satma tuzağı.

Bazı tüketicilerin başvurdukları ahlaki olmayan davranış ve işlemler:

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınan ürünün iade ederek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak, elbiselerin düğmelerini koparıp almak,
5. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,
6. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
7. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterme,

İş ahlakına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini tehdit ederek sağlıklı büyümeyi ortadan kaldırmakta ve tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar vermektedir. **Hile,** birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, **tağşiş** ise bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozmak, etiketinde belirtilen maddelerden farklı madde katma hilesidir. GDO lobisi tarafından genleri ile oynanan gıda ürünlerinin insan beslenmesinde ileride vereceği zararlar bilinmemektedir. Bir kişinin eserinden ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeden kendisine aitmiş gibi kullanımı olan **intihal** bir tür sahtekârlık ve hırsızlıktır. İntihal üzerinden iş modeli kurmak bir emek hırsızlığıdır. Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi sorunlar iş ahlakının çözmeye çalıştığı olaylardır. Artan problemler ahlaki olmayan iş anlayışını sorgulanır hale getirmiştir.

Ahlaki olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı,
4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global sorunlardaki artışlar,
6. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
7. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Doğrulanmamış bir haber veya bilginin yayınlanması ahlaki değildir. 'Baş belirsiz, meydan ıssız' olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmi kontrollerinde yapılması şarttır.

6.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri

Kişi ve kuruluşlar, faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna oranla yeterli istihdamın sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimleri artırmaktadır. Bu kesimlerin artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Artan bu sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği, meslekî yozlaşmalar ve iş hayatına özel konular, iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Yozlaşma, bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddi ve dejenerasyon hali. **Meslekî yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarcılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Sosyal hayatı ilgilendiren meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar getirilmelidir. Belirli kişi veya kuruluşların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde tekelcilik, istibdat ve elindeki gücü kötüye kullanmasından toplumda hak kayıplarına sebep olmaktadır. Meslek erbabının güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin **"hedef manyağı"** olmaktan, "başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)" anlayışından uzaklaşmak, müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden faydalanması önlenmelidir. "Sen çalış ben yiyeyim" kolaycılığı veya "ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne" bencilliği devam ettiği sürece sosyal barış gerçekleşemez. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve "dokunan yanar" hale gelişi ile piyasada "iktisadi sabıkalı güvenilmezler" in sayısını arttırmaktadır.

Popüler kültürün kurguladığı 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.

Meslekî yozlaşmanın sebepleri:

1. Aşırı hırs, bencillik ve aç gözlülük,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,

3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. Maddi ve manevi tatminsizlik,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlakına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkılar, kullanıma uygun olmayan hileli ürünler artmakta, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde**, taammüden hurdalaştırma** olan **"kasıtlı eskitme"** uygulaması ile belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929 ekonomik buhranda Bernard London isimli emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini, bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirle 1950'lerden sonra iş ahlakına aykırı olan taammüden hurdalaştırma birçok alana yayılmıştır. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz. Tüm bunlar ahlaki değerlere olan ihtiyacın arttığını gösteriyor.

İş ahlakının önem kazanma sebepleri:

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok 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 ayrım 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.

Gelişememiş toplumların ortak özelliklerinden birisi, ya ahlaki kuralların çözülmesi veya ahlak tarifindeki ideal olma vasfını kaybedip çürümesiyle katı ve anlamsız kurallara dönüşmesidir. "Kaynakları kıt ve bu kaynakları iyi tanımlamadıkları problemlere heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir." (BM'nin gelişmemiş toplum tanımı). Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatiyet kazanmaları, ahlaki kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, eğlence düşkünü, geleceği düşünmeyen insan tipleri krizler, sosyal çalkantılar sebebiyle artık ihtiyata, dürüstlüğe ve izzetli hayata daha fazla değer veriyorlar.

İş hayatında ihtiyaç olan ahlaki kodları kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, kişiye analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, tahlil (analiz) yaparak fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır. **Analitik düşünme,** bir problemi çözmek için bilgi toplayıp problemi çıkaran unsurları dikkate alıp sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir. Konuları küçük parçalara ayırıp bilgiyi sorgulama, parçadan yola çıkıp bütünü çözümleme yeteneği karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilmeyi sağlar. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru ve ahlaki kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsanın, fikir üretme ve düşünce açılımı sağlayacak mantık, felsefe, hukuk, siyasî sistem bilgisi, ideoloji, edebiyat ve iletişim gibi konularda bilgilenmesi gerekiyor. Kelime olmadan duygu ve düşünce anlatılmaz, karşı tarafa iletilemez. Müfredata ve okula bağlı kalmadan hayat boyu öğrenme sürecini kişi günlük hayatında, iş ortamında erişimin her zaman mümkün olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla bilgiye ulaşıp öğrenimini sürdürebilmelidir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretim ve eğitimle olur. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonra eğitim gerçekleşir. Eğitimde; "hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz" ve 'babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı hâkim olmalıdır. Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisi birleşince insan akıl ve kalp dengesini kurarak doğruyu bulur. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Bunların birlikte okutulduğu Medrese modeli günümüze uyarlanarak; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, ahlaklı, tevazu sahibi insan yetiştirmek mümkündür. Bu ihtiyaç olarak hissettirilmeli, ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir, bunu öğreten ise daha iyi öğrenir. Eğitim, eleştirel bilgi olarak görmeli, insanlar, sistemler eleştiriye açık olduklarında gelişerek mükemmele ulaşırlar.

Ahlaki değerlerle donatılmış bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bilginin toplum ile buluşturulup yaygınlaştırılması, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır kılınması ve belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılarak hürriyetine kavuşturulması gerekir. Ahlaktan uzak bilgi ve bilim; klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilir. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilir.

Başta iş hayatı olmak üzere sosyal hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Buna karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyorlar. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi, ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, "eğri ok ile doğru hedef vurulmaz" ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetinin almasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelmesiyle de elektronik dönüşümde, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar ve güvenlik ve mühendislik

yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlakı oluşturmada değişik tavsiyeler vardır. Kuruluşlar ahlaki değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlakını oluşturma ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için adımlar atılması gerekir.

İş ahlakının kurumsallaşması (sistemleşme) belirli bir süreçte gerçekleşir. Sistemleşme, hangi tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili düşünce, değer ve prensipleri açıklamayı içerir. Muhataplara verilen sözün zamanında yerine getirilmesi, iş ile ilgili doğru bilgi verilmesi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturuşmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıyacağı netleştirilmeli.
2. Ahlaki kaideler belirlenip açık olarak 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 getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlakı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı ve iletişim imkânı verilmeli
6. Bir ahlak kurulu oluşturulmalı.
7. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri korumalı, geliştirmelidir.

Ahlak anlayışına uygun şartların sağlanması iş yerinde verim ve kalite artışıyla kârlılığı yükseltir. Bilim, ekonomik ve teknoloji alanındaki gelişmeler meslekleri de değiştirmekte ve mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlakı doğmasına sebep olmaktadır. Toplumun meslek ahlakıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlakını oluşturacak ve işlemesini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. İş hayatında ahlaki davranışların muhtelif olumlu ve olumsuzlukları vardır.

İş hayatında ahlaki davranışların olumlu sonuçları:

1. İş ortamında saygınlık, güvenirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılacak problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, günümüzde bazı meslek gruplarınca kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir meslekî görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek dışındakiler o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Toplumun genel değerlerindeki erozyon ve bunun iş hayatındaki dejenerasyonu ve her alandaki "ahlaksızlığın" maliyeti artmaktadır. Bu durum ahlaki ilkelerin geliştirilmesinin aciliyetini göstermektedir. Zaman içinde birtakım siyasî, sosyal, ekonomik ve kültürel değerlerde ortaya çıkan değişim zamanında ve doğru algılanarak gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

6.10. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi "ideal" ahlakını oluşturur.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bunlar yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebidir. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan haklarının, devletin, vatandaşına sunduğu bir lütuf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklarıdır. İnsanlar hukuk çerçevesinde meşru dairede kaldıkça, rahatça fikrini beyan edebilmeli, istemediği bir şeye zorlanmamalıdır. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişimi ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, ikna ile girilir.

Demokrasi, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan, siyasi kontrolün doğrudan halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devletin politikasını şekillendirmede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir. **Hürriyet** ise her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi iradesine, kendi düşüncesine dayanarak karar vermesi, hürce düşünebilmesi, fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

Siyaset, etimolojik olarak seyislik ile aynı kökten gelir: devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahırı yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. 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 yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol orduları kurarak muhalif düşünceleri susturmasıyla yönetimin gelişimini engelliyor. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Buna meydan vermemek için hürriyet ve güvenlik dengede tutulmalıdır. Toplumu eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasi görüş ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırıcı ve ötekileştiren söyleme prim vermeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilikten, tahakküm, istibdat ve kibirden 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.

Yöneticide ahlaki olmayan davranışlar:

1. Yalan söylemek ve hukuk tanımamak: Yönetici asla yalan söylememeli ve insanların hukukuna riayet etmelidir.

2. Ayrımcılık ve kayırma: Ön yargılı tutumlarla davranarak bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek şekilde ayrımcılık yapmamalı, aile, akrabalık bağlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık (torpil) tanımasıdır.

3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek: Rüşvet; görevli bir kişinin maddi menfaat karşılığı bunu sağlayana ayrıcalıklı bir işlemi ile menfaat sağlamasıdır. Yolsuzluk, maddi veya başka bir değer karşılığında, yetkisini kanun dışı kullanarak menfaat sağlamadır. Zimmetine para geçirme ise bir kişinin görevi sebebiyle gözetimiyle sorumlu olduğu mallar üzerinde görev çerçevesine aykırı şekilde tasarrufta bulunması, kendisinin veya irtibatlı bulunduğu bir başkasının zimmetine geçirmesidir.

4. Mobbing: Yıldırma, şiddet, baskı, saldırganlık, korkutma gibi sosyal kabadayılık ve korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışma, taciz etmedir.

5. Sömürü (istismar) **ve ihmal:** İnsan veya nesnelerin menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımı olan sömürüden ve görevin savsaklanması, geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen emirlerin geçerli bir sebep olmadan yapılmamasıdır.

6. Bencillik ve tahakküm: Yönetici kendi faydası için başkalarına zarar vererek, davranışlarını yalnız kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine menfaatine kullanması olan bencillikten ve başkası üzerinde baskıyla güç kullanması olan tahakküm kuramaz.

7. İşkence (eziyet)**:** Bir insana maddi-manevi olarak yapılan fizikî ve psikolojik acı yaşatan eziyettir.

8. Yaranma-dalkavukluk: Rahatsız edici ve sahtekârlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış şeklidir.

9. Dedikodu ve yobazlık (bağnazlık)**:** Bu türden davranışlar da yönetimde ahlaki olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

10. Cerbeze: Yalanı süsleyerek doğru göstermek, kurnazca lâflarla aldatarak üste çıkmak, lâf cambazlığı ile doğruları örtmek, yalan dolanla hakikati örtbas etmek.

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

Güç ve yetki sahibi yöneticilerin kendilerine sorumaları 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?

Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlarlar. Hedefine kilitlenen, eleştiriye kapalı, istişare etmeyen, güç ve yetkisini paylaşmak istemeyen, ortak akıldan ziyade üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

Herkese hakkını eşitlik prensibiyle adil, kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanıyan, insanın yeteneklerinin gelişmesine fırsat veren, ürettiği hizmet, yaptığı görev karşılığı hak ettiği mükâfata kavuşturulması, nimet ve külfetin hakkaniyete uygun dağıtımını sağlayan sosyal adaletin gerçekleşmesinde ahlaki ilkelerin katkısı büyüktür. Devlet, güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırıp adil bir düzen kurmalıdır.

Devletin temel görevleri:

1. Adaleti ve güvenliği sağlamak
2. Temel hak ve hürriyetleri güvence altına almak
3 Sağlık ve eğitim hakkı sağlamak
4. Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimi sağlamak
5. Toplumun refah düzeyini yükseltmek.

Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak,

konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır. 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 olan kişiler affedebilir. Bu noktada devletin dini adalet olmalıdır.

Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken ilkeler; (1) adalet ve şeffaflık, (2) sosyal devlet ilkesi, (3) hukuk devleti ve eşitlik, (4) ifade hürriyeti, (5) eleştiri hakkı ve (6) muhalefet hakkı ilkesi. Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamunun, harcamaları dâhil tüm işlem ve eylemlerini sorgulamak, eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Bu eleştiri ceza hukukunun konusu olamaz. Vatandaşı bu eleştirileri sebebiyle soruşturmaya tâbi tutmak hukuka aykırıdır, lekelenmeme hakkını da ihlal eder.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406)**:** İslam bilimlerinin temel dallarından, tabii ve sosyal bilimlerde önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesi ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesinde Rosseu ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagojide William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar geliştirdi.

İbn-i Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulma, gelişme ve çözülme sürecinde siyasi liderden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi liderin özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturamadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Devlet siyasi bir hanedan niteliğindedir. Bir devletin kuruluşu, gelişme ve zirve sonrası çözülmesi bir siyasi hanedanın çıkış, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Her devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır ve her devletin 5 aşamadan geçtiğini savunur:

1. Kuruluş Devresi: Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. 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 şöhret ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler yapar. Siyasi liderin tüm grupları egemenliğine aldığı dönemdir. 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. İsraf Devresi: Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası isteğine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler geçirilir. Böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar, orduyu, memuru besleyemez, giderleri karşılayamaz ve yıkılır.

İbn-i Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığı, ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını ve yıkılışında; lider, ekonomi ve ahlak olarak 3 temel sebep bulunduğunu ifade eder.

Devletin yıkılışının temel sebepleri:

1. Lider sebebi; devletin kurulma safhasında grubuyla ahlaki bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmaz, kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer, ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

2. Ekonomik sebep; asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı olan vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbn-i Haldun, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder der. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Bu noktada Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini seçecektir. Rahatlığa alışanlar kemer sıkmayacakları için bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşılırsa girişim arzusu zayıflar. Vergi ile gelir sağlayamayan devlet, bu defa ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında alıp tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki varlıklılardan başlayarak herkesin servetine el koyar. Bu da halkın yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifaka, ekonomik hayatın durma ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

3. Ahlaki sebep; ahlak ilkesinin medeniyetin gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışılır. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlaki yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. Berkeley; "Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışından ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlakının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir. Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlakın bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; Batının çöküşünü incelediği eserinde gelişmeyle birlikte ahlaki değerin yozlaşmasından söz eder. 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, gayrı 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, gayrı meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerlerdir. Kamuda görev alanlar kaynak kullanımına azami dikkat ederek,

faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmelidir. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

6.11. Global Ahlaki Sorumluluklar

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle bunun belirli kesimlerce inhisar altına alınarak, diğer insanların mahrum bırakılması kabul edilemez ahlaki olmayan bir durumdur.

Ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eden **globalleşmeye** ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

İnsanlar israf tuzağına düşer maddî ve manevî pek çok imkânı yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. İsraf sıradanlaşıp normal hale gelişi ve popüler kültürün getirdiği tüketme kültürü hastalığının maliyeti tüm dünyaya ağır bedel ödettiriyor. Bir şeyin gereksiz, ihtiyaçtan fazla harcanması, savurganlık ve tutumsuzluk olan **israf,** kanuni değil daha çok ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu fakr-u zaruret içinde yaşarken hiçbir kişi ve kurum istediği gibi saçıp savuramaz. İnsanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü ve herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum bırakılması toplumsal kargaşayı başlatır. Her parası olan istediği gibi sorumsuzca harcayıp tüketemez. Genel felaketler, toplumun genel ihmallerinden ileri gelir. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar". Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşmalı.

Kaynaklar, gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. **Tasarruf,** insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma, idareli, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmedir. Hayatın her alanında tasarruf yapılabilir. Globalleşme ile artan ahlaki sorunların hızla çözülmesi gerekir.

Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik baskı ve emek sömürüsü,
2. Global eşitsizlik, gelir dağılımındaki adaletsizlikler ve dış ticarette döviz baskısı
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması,
4. İlmi, teknolojik, sanat, askeri ve idari alanlarda tekel ve baskılar,
5. İnsanları, toplulukları ve devletleri birbiri ile çatıştırma,
6. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketimcilik,
7. Din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarı,
8. Yenidünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. 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 aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi ahlaktan mahrum sömürü düzenidir. Dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, medeniyetler arası anlaşma, kaynaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler:

1. Adalet, demokrasi, eşitlik, sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş
2. Emanetin emin ellere teslimi, liyakat ve "milletin efendisi, millete hizmet edendir" anlayışını yerleştirmek
3. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak
4. Sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, yardımlaşma, dayanışma, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek
5. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak
6. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışı yerleştirilmek, temel değerleri yeni nesle aktarmak
7. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünü tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek
8. İfrat ve tefritten uzak vasatı, istişareyi esas alarak ve sorunların çözümünde sivil diplomasiye imkân vermek.
9. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler bulmak, tüm insanları kucaklamak.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozaiğiyle zengin hoşgörüye sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletlerarasına din, inanç, mezhep ve meşrep farlılıklarını kullanarak ihtilaf sokmak
2. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak
3. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak ekonomilerini kendine bağımlı kılmak
4. Demokrasinin gelişmesini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek
5. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri geliştirmek

6. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak

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

Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri:

1. Toplumda yayılan; ümitsizlik, yalancılık, düşmanlık, bağların kopması, istibdat ve çıkarcılık
2. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması
3. Dini, ahlaki değerlerden uzaklaşma, değişim ve dönüşümle asimile olma
4. Adaletin, emniyetin zaafa uğraması ve kurumlara güvenin sarsması
5. Globalleşme ile tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti anlayışının yaygınlaşması
6. Toplumda duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi
7. Sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi.

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Her iki dünya savaşını kapitalistler başlattı; Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in katli, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin kişiyi öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi de dâhil. Global kapitalist düzen, coğrafî 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. Bilimleri kontrolüne alarak kendine yarayanı bilimsel bilgi olarak sunmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen bu sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile arayışını sürdürecek, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fıtratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaycılığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arası "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlak nedir? Açıklayarak, ahlakın temel kaynaklarını yazınız.
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.
4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler nelerdir?
5. Yaşanabilir bir dünya için evrensel ahlak ilkeleri neler olmalıdır?
6. Ahlak eğitimi nedir? Ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
7. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
8. Temel ahlaki değerler neler olmalıdır? Yazınız.
9. Güzel ahlak nedir? Açıklayarak, güzel ahlaka örnek olarak beş davranış yazınız.
10. İş ahlakı nedir? Açıklayarak, iş ahlakının önem kazanma sebeplerini yazınız.
11. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
12. Yöneticide ahlaki olmayan davranışlar nelerdir)? Güç ve yetkiyle ilgili kendilerine sormaları gereken sorular nelerdir?
13. Kamuda ahlaki davranış ilkeleri nelerdir?
14. Demokrasi ve hürriyet kavramlarını açıklayarak, adaleti sağlamada etkisini değerlendiriniz.
15. Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler nelerdir?
16. Global ahlaki sorunlar nelerdir? Bunların çözümü için yapılması gerekenler nelerdir?
17. Bütün ihtilal ve fesatların temel sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaygınlaştırdığı iki kelime nedir?
18. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
19. Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri nelerdir?

7. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

İş ahlakı içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ifade eder.

7.1. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, günlük hayatta kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyde sık kullanılan kavramlardan biridir.

Sorumluluk, kişi ve kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder. Beyin gelişimiyle kişide akıl yürütme ve karar verme becerisi gelişir. Aldığı kararların sonucuna katlanma, sorumluluk alma duygusu ve becerisi de gelişir. İletişim imkânlarının gelişimiyle artan bilgi, insanlara birçok sorumluluğu da yüklemektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak, dünyada yaşananlar konusunda insani ve vicdani bazı sorumluluklar ortaya çıkmaktadır.

Her kişi ve kurum görev ve sorumluluk ihmallerinin bedelini ödemelidir. Çünkü bu ihmal ve savsaklamaların kişi ve topluma bedeli, yükü ağır olabiliyor. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duyumlara göre de sorumluluklar artabiliyor. Kişi, kendi yanlışını kapatmak için karşı tarafın yanlış yapmasını beklemesi onu düzeltmez. Sorumluluğu yerine getirmeme, yanlış, hata ve kusurda ısrar öncelikle kişinin kendisine ve sonra çevresine zarar verir.

Sorumlu olan kişi ve kurumlar üzerlerine düşen görevleri ve işlevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorundadır. Sorumsuz insan ve kurumlar sürekli başkaları tarafından izlenir ve uyarılır. Sorumluluğun geliştiği yapılar, yapılması gerekeni zamanında yapabilmek için kendiliğinden harekete geçer.

7.2. Kişisel Sorumluluk

Karakterin en önemli unsurlarından olan sorumluluk, sorumluluk, toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Kişisel sorumluluk, bir kişinin yapmak zorunda olduğu, yaptığında veya yapmadığına karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı, mesul olacağı kararlardır. Toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Kişisel sorumluluk, merkezden çevreye doğru kişinin öncelikle kendi özüne karşı sorumluluğu, ikinci dairede ailesine ve daha sonra uzak çevresine doğru farklı sorumluluklar üstlenir. Kişinin çevreye karşı sorumluluğunda; gördüğü bir yanlışı, önce eliyle düzeltmeli, buna gücü yetmiyorsa, sözüyle düzeltmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlışı 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. Kişi sorumluluk üstlenebilmesi, akıl, hür irade ve yetki sahibi olması gerekir.

1. Akıl, normalde her insanda bulunan ve vücuttaki yeri, işleyişi keşfedilemeyen, idrak, düşünce, anlama ve tedbir alma özelliğidir. Normal insan davranışların sonucunu üstlenir.

2. Hür irade, kişinin fiil, arzu, niyet ve amaçlarını kontrol edebilme ve belirleme gücü, serbest karar verebilme özelliğidir.

3. Yetki sahibi olma, kişinin herhangi bir konuda ehil olması, yetkili bulunduğu konumlarda rolü ve statüsü gereği verilen yazılı veya sözlü bir güçtür.

Sorumluluğun, her şeyden önce ahlaki açıdan kişinin vicdanına yönelik bir boyutu vardır. **Vicdan,** insanın kendi veya başkalarının davranışlarını "doğru" veya "yanlış" şeklinde değerleme ve dışarıdan bir kontrol olmadan ahlaki davranma gücüdür.

7.3. Kurumsal Sorumluluk

Kişi, kurum, sistemlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etki alanında adaleti sağlamalarıyla mümkündür.

Her yapının beka meselesi vardır. **Devletin bekası,** istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatiyetini devam ettirmesidir. **Toplumun bekası,** gelecek nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür. **Kurumların bekası** ise çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır.

Tüketici ihtiyaçlarını karşılanmaya yönelik olarak organize olan işletmelerin asıl sorumlulukları, müşteri ihtiyaçlarını, onların istek ve beklentilerine uygun, kârlı ve verimli bir şekilde karşılamalarıdır.

Kurumsal sorumluluk alanları:

1. Çalışanlara karşı sorumluluklar
2. Müşterilere karşı sorumluluklar
3. Tabii çevreye karşı sorumluluklar
4. Hissedarlara karşı sorumluluklar
5. Tedarikçilere karşı sorumluluklar
6. Rakiplere karşı sorumluluklar
7. Kanuni sorumluluklar
8. Devlete karşı sorumluluklar
9. Sosyal sorumluluklar

İşletme, toplumun sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerine cevap verme ve sosyal sorunları çözmesine yardımcı olmak gibi çok geniş bir işlev ve görev sorumluluğu taşır.

7.4. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan **"sosyal"** kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri kapsar, **sorumluluk** ise kişilerin, kurumların

kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder.

Sosyal sorumluluk, kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duyumlara göre de sorumluluklar artabiliyor.

Sosyal sorumluluk anlayış, kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişimde bir etkiye sahip olmasına yardımcı olur. Bu sorumluluk, karlılık, toplum ve çevrenin refahına katkı sağlamasıyla daha önemli hale gelmiştir.

Toplumun çözüm üretilmesi, iyileştirilmesi, geliştirmesi, yoksulluğun ortadan kaldırılması, sosyal adaletin sağlanmasında öncelikli olarak belirlediği temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk alanları:

1. Eğitim
2. Sağlık
3. Yoksulluk
4. Çevre

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 faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasının sağlanması,
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırması,
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlama,
4. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlanması,
5. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi,
6. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlaması,

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma sebepleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir Ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları sonucu oluşacak tüketimle sağlanacak fayda, toplumun refah düzeyini de artıracaktır. Kişi ve kurumların bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

7.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, iş ahlakı içinde bir konu olarak işletmenin ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip edip insanların memnuniyetine yönelik bir kavramdır.

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma isteği ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının, tüketici organizasyonlarının güçlenmesi, ülkenin sınırlı kaynaklarını verimli kullanmak için alınan tedbirler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumun bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültür ve çevreye hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Kanuni zorunluluklara ve kanunlara uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, "doğru" ve "iyi" işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Bu sorumluluğu yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları akıllıca kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır. **Kurumsal vatandaşlık,** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile iş birliğiyle gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktır. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin temel parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistemine bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini kapsayan sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

Yöneticiler, karar sürecinde ahlaki değerlere bağlı sosyal refahı sağlama sorumlulukları çerçevesinde işlerini yaparken, personele, tüketiciye, çevreye, topluma ve iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de zararları vardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:

1. İtibar ve risk yönetimi,
2. Çalışanların tatmini,

3. Yenilik ve öğrenme,
4. Sermayeye rahat ulaşım,
5. Mali performans artışı,

Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları:

1. Organizasyon kârının düşüşü,
2. Organizasyon maliyetlerinin artması,
3. Organizasyon amacından uzaklaşma,

Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul, üniversite, vakıf ve dernekler gibi gönüllü kuruluşlar, erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma faaliyetleri yürütüyorlar. Müşteriye, çevreye, personele, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmak için yapılan harcamalar da itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesi, demokrasinin gelişmesi ve toplumun müşterek değerlerini gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkı sunar. Tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojiye, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlerle toplumun gelişimini, refahını sağlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi yedi temel sosyal sorumluluk maddesi tanımlar; (1) kurumsal yönetişim, (2) insan hakları, (3) işgücü uygulamaları, (4) çevre, (5) adil işletme uygulamaları, (6) tüketici sorunları ve (7) topluluk katılımı ve gelişimi konularıdır. Bu temel konulara ilave, ISO 26000 sosyal sorumluluk sahibi davranışın yedi temel ilkesini de tanımlamaktadır

Sosyal sorumluluğun temel ilkeleri:

1. Hesap verebilirlik.
2. Şeffaflık.
3. Ahlaki davranış.
4. Paydaş çıkarlarına saygı.
5. Hukukun üstünlüğüne saygı.
6. Uluslararası davranış normlarına saygı.
7. İnsan haklarına saygı.

Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma, personelin temel haklarına, hürriyetlerine saygı gösterme, ortakların haklarını koruyarak işletmeyi kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi verme, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme birer sosyal sorumluluk faaliyetidir.

7.6. Global Sosyal Sorumluluk

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan kavramdır.

Global sosyal sorumluluk; kişi ve kurumların bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat, diyalog alanlarında politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. Sosyal sorumluluğun globalleşmesi ve daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik sorumluluklar global problemlerin çözümüne doğru büyümüştür. Global sorunların çözümünde başta devletlerin, işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal sorumluluk ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Kurum dışı sorumluluk; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı sorumluluğu kurum amacı ile daha fazla çelişir, çatışır. Burada kuruluşun asıl amacı ile çatışsa da sosyal sorumluluk ahlakı iş ahlakının önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Globalleşme, ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve kişilerin hızlı ve sürekli bir şekilde sınır ötesine akışıdır. Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artışı, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasıdır. Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberaller, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020'nin başında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan pandemi salgın hastalığı sebebiyle insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Bu hal eskisinden farklı olarak yeni ve kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkı sunacaktır.

Herhangi bir faaliyet sonunda çevreye bırakılan ve çevreyi kirleten her türlü maddeyi ifade eden atık ürünleri geri alma veya toplama başta işletmeler olarak tüm kesimlerin sorumluluğundadır. Ömrü biten elektronik eşyalar tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metaller içerir. Atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışının topluma kazandırılması gerekir. **Geri dönüşüm,** yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerden geçirilerek üretim sürecine yeniden dâhil edilmesi, geri kazanılmasıdır. **İleri dönüşüm,** ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, asıl gayesinden farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir. Geri ve ileri dönüşümün temel amacı kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **Sıfır atık** ise israfın önlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, atık oluşum sebeplerinin

gözden geçirilerek bunun engellenmesi veya minimize edilmesi, atığın oluşması halinde ise kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesidir. Atık malzemelerin geri dönüşüm aracılığı ile değerlendirilmesi, atığa sebep olan etkenlerin gözden geçirilmesi ve israfın önüne geçirilmesini hedef koyan atık yönetim felsefesi olarak ifade edilir. Sıfır atık hedefleyen işletmeler iç ekonomiye ve ülke ekonomisine büyük oranda fayda sağlamaktadır.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar 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. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulaması ve ders çıkarması gerekir. Dünyada belirli dönemlerde kuraklık yaşamış, fakat bunun yıkıcılığını kapitalist sistem günümüzde daha da artırmıştır. Dünyada zoraki hükmeden ve insanların hayatın temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fukara ile arasındaki bağı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Hâlbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna uyulmadığında tabakalar arası mesafe açılır.

Global ölçekte sorumsuzluk, ihmal ve aymazlıkların getirdiği global risklerden tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri.
2. Milli yönetişim zafiyetinden faydalanarak kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırıp köleleştirme.
3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı.
4. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık.
5. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi.
6. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar.
7. Terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar.
8. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi ve pandemi.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü, anı yaşayanlar topluma yüktür. Hasta, gaddar ve bedbaht bu asrın veba, bela ve zulümleri akla durgunluk verecek noktaya gelmiş, insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulayarak değer yargılarıyla buradan çıkış yolunu bulmaları gerekir. Cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, bencilliğin çözümü, toplumların temel değerlerine dönüşle olur. Kapitalist sistemin inşa ettiği kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlakın toplumları çökertmesine ve fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasında incelme, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözme, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkündür. Global sorunların çözümü için 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 insanlarında hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekten emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarette 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, eğitim alanlarında sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışmaya söz veriyor ve bunun ile 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 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 ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların global ölçekte sorgulanmalıdır. Emperyalist anlayışın inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, hoyrat, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistem, insanlığa büyük zarar vermektedir. Ahlaktan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Global sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forum'unda, 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 istenmektedir.

İnsan Hakları:

1. İlke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı

2. İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

Çalışma Standartları:

3. İlke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli
4. İlke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli
5. İlke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
6. İlke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

Çevre:

7. İlke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
8. İlke: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermeli
9. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

Yolsuzlukla Mücadele:

10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

Sosyal sorumluluk açısından 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 attırılıyor, paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki fark senyoraj geliri kime kalıyor?
3. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi niçin istenmiyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş 10 ile 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 BOP'la ne yapıyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Emperyalistlerin paralı askerlerle kurduğu terör yapıları ile ülkelerde çıkardıkları 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 nasıl sömürüyor?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürüsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Ülkelerin bekası için maddi terakki yanında şart olan manevi terakki 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. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?
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 niçin off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?
21. Casusluk faaliyeti yapan istihbarat servislerinin, dünyada büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
24. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
25. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
27. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
28. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?
29. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?

Toplumda, nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellâllığı gibi konularda kurumların üzerine düşen önemli sorumluluklar vardır. Kurumsal bazda, özellikle sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve diğer zararlı tüm içerikleri online platformlardan kaldırma sorumlulukları vardır.

7.7. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, sosyal devlet (refah devleti) anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Çünkü siyasi mutlak bir baskı ilim hürriyetini, vicdan hürriyeti, dini hürriyet gibi hiçbir hürriyetin gelişmesine izin vermez.

Devletin, kalkınma, sosyal barış ve sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplum hayatını geliştirmektedir. **Sosyal devlet,** vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat düzeylerini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri gidermek için tedbirler alarak sosyal güvenliklerini sağlayan bir yönetim anlayışı ve şeklidir. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız ve şartsız olarak, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir.

Sömürgeciler, zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor.

Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyevi silah ticaretini artırmak için değişik yerlerde savaşlar çıkarıyorlar. Gücün zehrine ve iktidar sarhoşu güçler hâkimiyetlerinin devamı için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlaki olmayan milletlerarası uygulamalarla "yenidünya düzeni bir krizden doğar" görüşü ile krizler çıkarıyorlar.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması,
2. Bilimin kapitalist sistemin hâkimiyetine girmesi,
3. 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,
6. Maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması,
7. Kapitalizminin adil olmayan dış ticaret uygulamaları ve para üzerinde yapılan ahlaki olmayan uygulamalar,
8. BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği,
9. Popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşması.

Global işletmeler ve kurdukları sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ve kolonyal politikalar ile egemenlik kurarak sömürüyorlar. Batı 17. asırda elde ettiği bu güç ile diğer medeniyet ve coğrafyaları sömürgeleştirip, zihinlerini iğdiş ederek, onları aşağılık duygusuna mahkûm etti. Bu toplumlar, onların kavramları ile kendi dünyalarını kuramazlar, bunlar ahlak ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Dolayısıyla, kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Bilimin kolektif yapılabildiği dünyamızda toplumlar çevreden kopmadan dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce işgali yerli Astek, Maya ve İnka Medeniyetlerinin imhası keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsaneleriyle her alanda üstünlüğünü kabul ettirmek ve dünya jandarmalığı için birçok coğrafyada manevralarla ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun önemli bir kısmı gıda yardımı karnesi ile yaşamaktadır. Sıcak denizlere inme rüyasını gerçekleştirmek ve bir dünya gücü olarak hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Çin de kendi bölgesinde hâkimiyetini pekiştirmek için çevre operasyonlarını yürütmektedir. Avrupa'nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne ile yaşayanları örnektir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle Thomas Robert Malthus: (1766-1834 İngiliz nüfus bilimci, ekonomi politik teorisyeni); nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik arttığı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüş. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

Güç otoriteleri, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı, ürün geniyle oynama (GSO) ve gen bombası gibi stratejik çalışma iddiaları yaygınlaşıyor. Kaynakları sömürmek için nüfus seyreltme siyaseti ve vekâlet savaşları ile yürütülüyor. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile dizayn ediliyor. Metafizik; beyin kontrolü, kara büğü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Neocon ve neoliberalizm ittifakıyla Evanjelistler ile Huntington'un öncülüğünde şekillenen BOP'u gerçekleştirmeye çalışıyorlar. **Neocon** (yeni muhafazakâr)**;** ABD'de klâsik sağda yer alan, dış politika konsepti eksikliğini değerlendirerek ABD imparatorluk taraftarı kıymeti kendinden menkul entelektüel, köşe yazarı, think-tank analisti ve acar politikacıdan oluşan ekiptir. "ABD değerlerini" dünyaya yaymak için tüm gücünü kullanarak, saldırgan bir dış politika benimseyen ve tehditlere sert karşılık verme taraftarlarıdır. **Evangelion;** Yunanca "iyi haber, kabul edilen gerçek" **Evanjelizm,** Kitab-ı Mukaddes'e dönme, yönelme, **Evanjelist** ise Hristiyanlık bildirisini vaaz eden, yayan kişidir. **Evanjelik,** Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kesimini nitelemek için kullanılır. Evanjelikler, ABD'yi kuran ve tutuculuğuyla bilinen Protestan mezhebi Puritenler'in devamıdır.

Uluslararası sistemin başlangıcı 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 görüşlerden ziyade din ve kültür farkı oluşturacak. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomide üstün olduğu kabul gören Batı medeniyeti ile onun askeri üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiye gidiş vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşımla, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

Dünyanın geleceği ile ilgili olumlu öngörüler:

1. Bilim ve teknolojik gelişmelerin bilinçlendirdiği toplumlar otoriteleri ve rejimleri sorgulaması artıyor.

2. Toplumlarda gerçeği arama eğilimi ve demokratik hak ve hürriyetlere olan ihtiyaç artmaktadır.

3. Adil bir paylaşım ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyaç daha çok hissedilmektedir.

4. Anlaşmazlık ve çatışmaların barış yoluyla çözüm ve medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma, dayanışma öne çıkıyor.

5. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen bol enerji sağlanıyor.

6. Sonsuz kâinatta, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesiyle kıtlık ortadan kalkacaktır.

7. Dünyada artan birleşmelerle dünya hükümeti kurulduğunda orduya, silaha, harbe ihtiyaç kalmayacak, bunlara sarf edilen paralar kalkınmaya yöneltilmesiyle yüksek hayat seviyesine kavuşulacaktır.

8. Evrenin tabi enerji kaynağı olan hidrojenin kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir. (**Hidrojen**; 1500'lerde keşfedilip1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen evrende en çok bulunan, renksiz, kokusuz, zehirsiz element ve enerji kaynağı gaz).

9. 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.

10. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişiyle, dünya bol enerji, hammadde ve gıda maddesi dönemine yol alıyor. (İngiliz gök bilimci Edmond Halley'in **Foton Kuşağı Teorisi;** güneş sistemi eni 2000 ve çapı 2000 ışık yıl olan yüksek enerjili bir foton kuşağına giren güneş sistemi 1962'de sınır noktası olan birinci enerji seviyesine, 1987'de ikinci ve 2012'de üçüncü ve son yüksek enerji seviyesine girmesiyle dünya bol enerji, temiz, yeşil çevreyle huzurlu bir dönem olacağı tezi)

11. Manyetik kaymaya giren dünyanın kuzey kutbunda yer alan Arktrika buzul erimesiyle yeni bir bölge ve ticari ulaşım yolları dünyaya yeni imkânlar sunmaktadır. (**Arktrik Bölgesi**; Kuzey Kutup Dairesi'nin üstünde kalan kanuni tanımlamamış bölge).

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, destekleyici 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 anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir bîçare işçi, sabahtan akşama kadar zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Şu hal, müthiş bir kin, bir gücenme, kırılma verdi ki halk tabakası zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaydığı iki kelimedir: **Birisi:** "Ben tok olayım da başkası açlığından ölürse ölsün, bana ne." **İkincisi:** "Sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim." Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyanlardan, ihtilallerden, ihtilâflardan meydana gelen felâketlerin ilâcı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu yardımlaşma dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı kurumlarla olur. Toplum hayatını koruyan düzenin temel şartı, insan tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayıracak derecede uzaklaşmamaları gerekir. Bu tabakalar arası iletişimi temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmazsa tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar. Bu sebeple alt tabakadan yukarı tabakaya ihtiram, itaat, muhabbet yerine ihtilal sedaları, haset çığlıkları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Böylece, yüksek tabakadan aşağı tabakaya merhamet, ihsan, taltif yerine zulüm ateşleri, tahakkümler, şimşek gibi tahkirler yağıyor. Maalesef, üst tabakadaki meziyetler, tevazu ve merhamet etmeye sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. Sonuç olarak tabakalar arası sulhun temini ve yakınlığın tesisi, ancak İslam'ın beş temel şartından birisi olan zekât ve zekâtın yavruları olan sadaka ve bağışlar toplum hayatında yüksek bir düstur kabul edilmesiyle olur.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi,** hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabi kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon (vurgunculuk) dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, vurgunculuk ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve patik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir. İmece ve dayanışmacı yaklaşımı sebebiyle bu ekonomiye; paylaşım ekonomisi, mutluluk ekonomisi isimleri de verilmektedir. **Paylaşım ekonomisi,** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir aracı veya hizmeti kullanılmadığı zamanlarda ihtiyacı olan başka kullanıcılara karşılık beklemeden veya uzman pazarlayıcıyla sunumu ve kullanıcının ödediği kullanım ücretinden bir pay alması temelli alışveriştir. Bu yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntem olarak bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imece usulüdür. **İmece,** birçok kimsenin toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi.

Kanaat ekonomisi, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile vatandaşın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hâsıla ile toplumun sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

Uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, Ocak 2020 raporunda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60'ı olan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu, büyük işletmelerin sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin çok az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayırıldığı vurgulanıyor. Eşitsizlikleri yok etmenin, yoksullukla mücadelede ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilmekte, son (2010-20) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı ve zengin ve fakir arasındaki eşitsizlik giderici politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (https://www.oxfam.org/en/research/time-care)

7.8. Global Sosyal Medya Sorumlulukları

İnternette birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak oluşan kargaşa ve bilgi kirliliği dikkatleri dağıtıp gerçekleri geri plana itilebilmektedir.

Sosyal medyada "sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışıyla akıllı telefonlarla görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı sosyal medya bağımlığı getiriyor. **Sosyal medya,** kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okuryazarlığı** ise kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okuryazarlık ile medyayı çözümleme, yorumlama ve izleyenin iletileri doğru anlama, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyada bir metni, görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı anlık yaşamaya başlıyor. İnternet ve cep telefonu bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görsel sunuyor. Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Sosyal medyanın faydaları:

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

Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Bu alanda artan internet kullanımı davranışsal bağımlılık içinde ifade edilen internet bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır.

Bağımlılık kavramı, alkol, sigara, kokain, internet ve sosyal medya gibi birçok alanda kullanılmaktadır. **Bağımlılık,** biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak madde kullanımıyla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanım isteğinin önüne geçilememesi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve interneti kullanamadığında gergin davranışların olması, sosyal hayatı etkileyen bağımlılıktır. Bu bağımlılığa; teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı da denilir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarların görülmesiyle önleme çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Önleme yaklaşımı, zarar verici sonuçları olabilecek bir olayın ortaya çıkmadan önce engelleme, olayın vereceği zararı telafisinden daha kolay, etkili ve ekonomik olduğu ilkesine dayanır. **Siber zorbalık,** utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık "elektronik zorbalık", "sanal zorbalık" veya "siber zorbalık" olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
2. Dışlama: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. Taciz: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. Takip: Her an izlenildiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. Yorumlar: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturarak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

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

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatması,
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkilemesi ve mahremiyet duygusunun gelişimini engellemesi,
4. Bağımlılığı, olumsuz rekabeti artırması ve depresyon gibi eğilimlere yol açması,
5. Kişinin bilgisiz, yetersiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırması,
6. Kişiyi bencilleştirmesi ve toplumsal hayattan uzaklaştırması,
7. İş hayatındaki performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürmesi,

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

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber âleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak ve normal hayattaki değerleri geçerli kılan bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya ve finansal okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli siteler adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
7. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
8. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe müsaade edilmemelidir.
9. Dijital şirketlerin sosyal medya üzerinde sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı ürün görmemeli ve güçleri sınırlandırılmalıdır.
10. Toplum hayatı üzerinde büyük etkisi olan kararların sadece bilgisayar programları tarafından alınması engellenmelidir.
11. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilmektedir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaaflar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet ahlakı; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, "doğru" ve "iyi" işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, 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.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoluk ve siber zorbalıklara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır. İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternette ahlaki olmayan, kanun dışı içerikleri üretmek, indirmek, paylaşmak, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalamak ve intihalinin suç olduğu, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Robot insanın yapay zekâ teknolojisi ile daha geliştirilmiş şekli olan dijital insan hayatın birçok alanına girmesiyle dijital vatandaş kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir "dijital vatandaş" olmaya değiştirmiştir. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi iletişime geçmesiyle iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gereğini ortaya çıkarmaktadır. **Dijital vatandaş;** bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ilerisi bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sosyal sorumluluk nedir?
2. Kişisel sosyal sorumluluk nedir?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir?
4. Sosyal sorumluluk konuları nelerdir?
5. Sosyal sorumluluğun faydaları nelerdir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı faydalar nelerdir?
7. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara zararları nelerdir?
8. Kurumların sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
9. Global sosyal sorumluluk nedir?
10. Global riskler nelerdir?
11. Sosyal sorumluluk açısından sorgulanması gereken global konular nelerdir?
12. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin sebepleri nelerdir?
13. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?
14. Sosyal medyanın faydaları ve zararları nelerdir?
15. Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
16. İnternet ahlakı nedir?

8. İŞLETMENİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ

8.1. İşletmenin Kuruluş Süreci

İnsanlar sahip oldukları ekonomik değerleri gelir getirecek bir alana yöneltmeleri ile yatırım düşüncelerini ortaya koyarlar ve alternatifler arasından en uygununu seçerek uygularlar.

Bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ve milli gelirdeki artışla birlikte, ekonomideki bilgi, yetenek ve kalite anlayışının gelişimi, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmeleri ifade eden **kalkınma** yatırımla gerçekleşir. Devlet, sosyal ve ekonomik istikrar ve kalkınma için toplum adına ekonomik yatırımlar yaparak bu alanı yerel ve global kapitalist girişimcilerin istek ve insafına bırakamaz. Toplum faydasına olan yatırımları öncü olarak gerçekleştirir. Bu şekliyle ekonomik kalkınma başta devletin kontrolünde girişimcilerin de önemli sorumluluk alanındadır.

İnsan ve tabiat arasında denge kurup tabii kaynakları gözetip, bilinçli kullanımını sağlayarak ihtiyaçların karşılanması ve mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarının planlanmasını ifade eden **sürdürülebilir kalkınma** günümüzde önemli hale gelmiştir.

Kişi, işini kaybetmesi, iyi bir iş fırsatı yakalaması, hayat tarzını değiştirme, fazla para kazanma, kendi hesabına çalışma, çevresine faydalı olma, başka fırsatların yokluğu ve bir hobiyi işe dönüştürme isteği gibi düşüncelerle iş kurmaya yönelebilir.

İnsanları işletme kurmaya yönelten temel sebepler:

1. Bağımsız İş Yapma İsteği: Hürriyetine düşkün insanlar başkasının yanında ona bağımla olarak çalışmaktan ziyade kendine has bir iş kurarak bağımsız çalışma isteyebilir.

2. Miras: Kişi, kendinden sonra varislerine bırakacağı hakları, serveti, kendi ismini sürdürecek ve çocuklarını iş sahibi kılacak işletmeler bırakmayı ister.

3. Kazanç Sağlama İsteği: İnsanlar para kazanarak daha kaliteli ve iyi bir hayat yaşamak isterler. Bu kazanç isteği ile iş hayatının muhtemel risk ve tehlikelerini göz önüne alarak faaliyet yürütür.

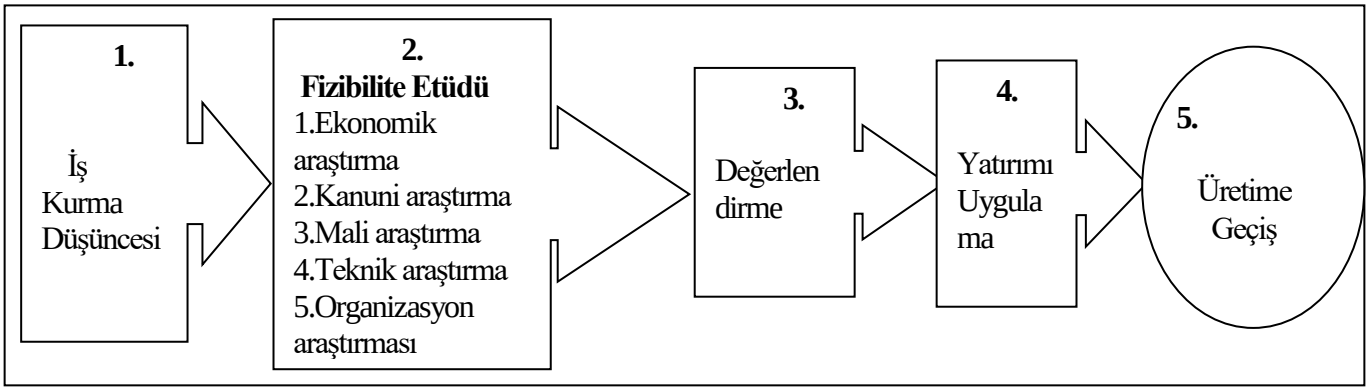
4. Sosyal İtibar Sağlamak: İşletme sahiplerinin sağladığı ekonomik güç ve nüfuz toplumda onlara büyük bir itibar sağlar.

5. Başka Fırsatların Yokluğu veya Bir Düşünceyi Gerçekleştirme İsteği: Sermaye sahibi insanlar bazen sermayelerini değerlendirecek daha uygun bir seçenek bulamadıklarında kendi isimlerine işletme kurup çalışma yoluna gidebilecekleri gibi bir düşünceyi üretime dönüştürme, zihnindeki işletmeyi kurarak işe çevirmiş olur.

6. Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk Düşüncesi: İnsanlar içinde bulundukları topluma hizmet etmek ve onlara karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmek için katma değer oluşturacak bir işe girişir ve bunun getirisinden toplum faydalanmış olur. **Sosyal sorumluluk**, kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür.

İşletmeler, ihtiyaçları karşılamak için üretim faktörlerini ürüne dönüştürmek için belirli aşamaları izleyerek kurulur.

Bir iş fikrinin doğuşundan işletme faaliyete geçmesine kadar olan süreç:



Şekil 8-1: İşletmenin kuruluş aşamaları

İşletme, kurucu girişimciler tarafından belirli bir disiplin içerisinde yapılan araştırmalar sonucu kurulur. Girişimci, belirli bir getiri için alternatif maliyet ve risk faktörlerini dikkate alarak, belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlaması **yatırımı** ifade eder.

Yatırım projesi, hazırlanması masraflı, karmaşık ve uzmanlık isteyen bir faaliyet olması sebebiyle alanlarında uzman kişilerin işletme büyüklüğüne göre değişen zaman diliminde hazırlanabilen bir projedir. Projelerinin hazırlanmasında; belirli bir ücret karşılığı, yatırımcılara sermaye piyasası araçları hakkında yazılı veya sözlü yorum ve yatırım tavsiyelerinde bulunan SPK'dan yetkilendirilmiş kişilerin sunduğu yatırım danışmanlığı müesseselerinden hizmet alınır. Bunlar, yatırımcıya bilgi ve tecrübe aktarımında bulunarak, yatırım kararı verecek kişinin kararları doğrultusunda yatırımın yönlendirilmesini sağlarlar.

Yatırım alanı ve konusu belirlemek için ülkenin ve sektörün genel durumu, arz ve talebin genel yapısı gibi durumlara göre proje fikri oluşur. Fizibilite raporu hazırlandıktan sonra, projenin yapılabilirliğine karar verilecek ve projenin uygun görülmesi halinde de yatırım kararı alınır. Karar uygulanır ve sonrası işletme deneme üretiminden sonra açılış merasimi ile faaliyete geçer.

Bir iş fikrinin doğuşundan işletmenin faaliyete geçmesine kadar olan süreç birbirini izleyen aşamalardan geçerek gerçekleşir.

8.1.1. İş Kurma Düşüncesi

İşletme kurmada ilk aşama, işletme kurmayı tasarlayan girişimcinin kafasında bir yatırım yapma fikridir.

İş fikri; girişimcinin başarılı olabileceğine inandığı yetenekleri, bilgi ve tecrübe düzeylerine uygun sahip olduğunu düşündüğü ve

uygulamaya karar verdiği fikirlere denir. İş fikri bulmada; yeni bir fikir geliştirme, başka bir fikri model alma, başka bir kişi veya organizasyondan iş fikri satın alma gibi yollar mevcuttur. Geçmiş tecrübeler, gözlemlenen olaylar, yaşanılan başarı veya başarısızlıklar, kişi, toplum ve işletmelerle olan ilişkiler girişimcide iş fikrinin doğması ve gelişmesini etkileyen unsurlardır. Geliştirilen iş fikirleri ihtiyaçlara cevap verecek vasıfta ve kişiye kazanç sağlayacak özellikte olmalıdır. İş fikri oluşturmak için kullanılan birtakım yöntemler bulunmaktadır. **İş fikri bulmada kullanılan yöntemler;** beyin fırtınası, ters beyin fırtınası, zihin haritası ve akıcılık egzersizi şeklindedir. Çeşitli yollarla bulunan birçok iş fikrinden hangilerinin tercih edileceği veya daha çok önem arz ettiği bir çizelge ile tespit edilebilir. Sıralama çizelgesinde sol tarafa fikirler sağ tarafa ise bu fikirlere ait etkenler yazılarak her bir fikir, bu etkenler açısından ilişkilendirilerek değerlendirilir. Fikirler en çok olumlu ilişkiye sahip olandan olmayana doğru sıralanır ve en çok ilişkiye sahip ilk iki veya üç fikir üzerinde durulur.

Girişimci, işe başlamadan önce iş ve kendisiyle ilgili güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, ülke ve globalleşmeye bağlı dünya ekonomisindeki risk ve fırsatlar, yerel piyasa şartları, sektörün durumunu analiz etmelidir. Bu işde SWOT analizi; bir iş fikrinin güçlü ve zayıf tarafları ile dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek bunları aynı anda değerlendirme fırsatı veren bir sistemdir. Bu analiz hem gelecek döneme ait fırsatları görme hem de tehditleri önleyen hedefler belirleme imkânı verir.

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 tarafından 1960'da geliştirilmiş bir sistemdir. Kişi, iş, işletme ve ürünlerin piyasa şartlarına ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesini sağlayacak ekonomik göstergeleri için geliştirilen bir analiz yöntemidir.

SWOT Analizinin 4 temel değeri:

A- Strengths- (Güçlü yönler)**:** Bir iş veya projenin başkalarına göre daha fazla avantaj sağlayan özellikleri.

B- Weaknesses- (Zayıf yönler)**:** İşletmeyi veya projeyi başkalarına göre, dezavantajlı hale düşüren durum.

C- Opportunities-(Fırsatlar)**:** İşletme veya projenin geliştirilmesi adına faydalanabileceği unsurlar.

D- Threats-(Tehditler)**:** İşletme ve / veya proje için sorun oluşturacak unsurlar, risk oluşturan durumlar.

Girişimciler iş fikrini hayata geçirmek, işlerini verimli yürütmek için ayrıntılı bir iş planı hazırlarlar. İş planı ile işin kurulacağı güne kadar hazırlanan kapsamın ortaya çıkarılması için birçok aktivite sıralı ve önceden belirlenen niteliklerde gerçekleştirilir.

İş planı; işletmenin başarılı olması ve varlığını sürdürebilmesi için iş kurmadan önce gerekli araştırma, planlama çalışmasını sağlayan, gelecekteki darboğazları aşma yollarını önceden analiz ederek nelerin yapılacağına karar verme başlangıcıdır. İşletmenin kuruluşunda, gelecek vizyonu ve bu vizyondaki hedeflerine varmak için uygulayacağı planları gösteren bir stratejik planlama aracı ve yol haritasıdır. İş sürecinde matematik değerlerle ifade edilebilen bir tablo ile gösterilmesini sağlayan iş matrisleri de hazırlanır.

İş planının sağladığı temel faydalar:

1. Faaliyetleri koordine etmek
2. Yöneticilerin önlerini görmelerini sağlamak
3. Kaynakların israfını önlemek
4. Kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemek
5. Hedefler için neleri nasıl ve ne zaman ve hangi kaynaklarla yapacağını belirlemek
6. İş ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve belirlenen amaçlara odaklanmak
7. Koordinasyonu kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak

İş planı, temelde bir rehber ve bir yol haritası olması; iş kurmadan evvel gerekli araştırma ve planlama çalışmasını sağlayan bir yönetim ve kontrol aracı olma özelliğini gösterir.

İş planının içerdiği hususlar:

1. İş kurma sebebi ve kişinin hedefleri
2. İş fikrinin tanımı ve işletmenin ticari unvanı ile kanuni statüsü
3. İş ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedefler
4. Hedeflenen müşteri grubunun tanımlanması
5. İş yerinde kurulması gereken tesisat ve donanım
6. İş yerinin kuruluş yerini seçme sebepleri
7. Üretim sürecinde istihdam edilecek iş gücü
8. Yatırım ihtiyacının ne kadar olacağı

İş kurma ile ilgili tüm faaliyetleri içeren bir çalışma planı hazırlanarak bir **iş planı rehberi** netleşmiş olur.

8.1.2. Fizibilite Etüdü

Bulunan bir iş fikrinin ikinci aşamada yapılabilirliğinin araştırılması için ön araştırma yapılır, bunun sonucu, ön proje (fizibilite etüdü) hazırlanır ve değerlendirilir.

Ön fizibilite etüdü, ekonomik değerlerini kaybetme riskini ortadan kaldırmak için yatırımcı; yatırımın hangi sektörde ve sektörün hangi konusunda faaliyet göstereceğine karar vermek için yapılan bir araştırmadır. Ön fizibilite raporu ile yatırım düşüncesinin olumlu olması sonrası esas fizibilite aşamasına geçilir. **Fizibilite etüdü** (yapılabilirlik araştırması)**,** yatırım yapacak girişimcide oluşan proje düşüncesinin faydalı ve kârlı olup olmadığının net olarak ortaya çıkması için gerekli araştırmalardır.

Fizibilite araştırmasının temel amaçları:

1. Ekonomik değerlerini kaybetme riskini ortadan kaldırmak,

2. Sistemli çalışmayı sağlamak,
3. Gerekli araştırmaları yaparak alternatifli senaryolar hazırlamak
4. İş fikrinin gerçekçi tahminlere dayanıp dayanmadığını test etmek,
5. Yatırımın hangi sektörde olacağına karar vermek

Fizibilite araştırmasının temel görevi, proje fikrini ekonomik, kanuni mali, teknik ve organizasyon açısından inceleyerek, bulguları ve onları destekleyen verileri sistemli ve mantıklı bir şekilde sunmaktır.

Fizibilite araştırma alanları:

1. Ekonomik araştırma
2. Kanuni araştırma
3. Mali araştırma
4. Teknik araştırma
5. Organizasyon araştırması

Girişimci işlerini etkili ve verimli yürütebilmek için fizibilite çalışmaları içinde ayrıntıları gösteren iyi bir iş planı hazırlarlar.

8.1.2.1. Ekonomik Araştırma

Ekonomik değişkenlerin zaman içinde çok sık değişir nitelikte olması, ekonomik araştırmayı sürekli bir süreç haline getirmektedir. Bu araştırma yeni bir işletme kurarken değil, kurulu bir işletmeyi işletirken de yapılması gereken bir faaliyettir.

Ekonomik araştırma; kurulacak işletmenin değişmez değer yatırım maliyetleri ile döner sermaye ihtiyacının tespiti, gelir-gider tahmini, ne miktar ürün üreteceği, hangi pazarda hangi fiyattan satılabileceği, pazar araştırması sonucuna göre hangi kapasite ve nerede kurulacağını belirleme çalışmalarıdır.

Piyasadaki rekabetin durumu, üretilecek mal veya hizmetin birim maliyetinin ne olacağı, maliyet üzerinden beklenen kâr oranının ne olduğu, ürünün satılacağı pazar da fiyatın nasıl belirlendiği ekonomik araştırma işidir. Ekonomik araştırma; (1) talep tahmini, (2) işletme büyüklüğünün tespiti ve (3) kuruluş yeri seçimidir:

Ekonomik araştırma süreci:

1. Talep Tahmini: Kurulması düşünülen işletmenin üreteceği ürüne ne kadar talep olacağı, belirli bir sürede, ne kadar satılabileceği belirlemek için tahmin çalışmasıdır. Talep tahmini ile piyasadaki arz ve talebin gelişme eğilimleri üzerinde durularak, kurulacak işletmenin üreteceği ürüne, belirli bir fiyattan ne miktar satın alma isteği olacağı belirlenmeye çalışılır.

Bilimsel ölçülerde talep tahmini yapabilmek için, tüketicilerin satın alma istekleri, gelir durumları, zevk ve alışkanlıkları, başka ürünlerin fiyatları ve benzer bazı değişkenler gibi sistematik ve tarafsız bilgiler gerekir. Globalleşmenin sağladığı dış ticaret imkânları da talep tahminlerinde dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Talep tahminlerinde dikkate alınacak değişkenler:

1. Üretimi planlanan ürünün tüketicilere sağladığı fayda, duyulan ihtiyaç ve talep esnekliği,
2. Tüketicilerin gelir durumu, cinsiyeti ve yaşı gibi belirgin nitelikleri,
3. Üretilecek ürünlerin benzerlerinin maliyet, satış fiyatı, kullanım yeri ve dağıtım şekilleri,
4. Üretilecek ürüne ilişkin devletin ekonomik siyaseti ve teşvikleri,
5. Ülkenin nüfus artış hızı, çalışan veya çalışmayan nüfusun sayısı,
6. Tasarruf durumları, kişi başına düşen senelik gelir miktarı, ülkedeki genel fiyat artışları,
7. Üretilecek ürünün ekonomik dalgalanmalardan etkilenme durumu ve alternatifleri.

Talep tahmininde kullanılacak bilgiler çok değişik kaynaklardan toplanır ve geçerliliği de toplanacak bilgilerin doğruluğuna ve bu bilgilerden faydalanarak talebi hesaplayacak yöntemin doğruluğuna bağlıdır. Talep tahmininde; tecrübe ve sezgiye dayanan (kalitatif) talep tahminleri ve ekonomik göstergeler ve istatistikî yöntemlere dayanan (kantitatif) talep tahminleri olarak iki yöntem kullanılır. Bir ürünün talebini etkileyen değişkenlerin çokluğu ve bunlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı, tecrübe ve sezgiye dayanan yöntemleri zayıf veya geçersiz duruma getirmesinden dolayı, günümüzde ekonomik göstergelere dayanan ve istatistikî yöntemlerle yapılan talep tahminleri öne çıkmaktadır.

Talep tahmini ile kapasite belirlemeye ek işletme için gereken sermayenin hesabı, çalışacak personel sayısının tespiti, organizasyon yapısı kurma, işletme politikasının belirlenmesi gibi alanlarda faydalanılır.

2. İşletme Büyüklüğünün / Kapasitesinin Belirlenmesi: Kapasite, işletmelerin belirli bir ürün üretebilme yeteneğinin, belirli bir ölçü ile ifade edilmesidir. İşletmelerin verimli ve etkin çalışabilmesi, maliyetlerin düşürülmesi için ne eksik ve ne fazla, kıvamında bir kapasite planlaması önemlidir. Üretimi düşünülen ürünün gelecekteki satış miktarını tahmin etmenin temel amacı, kurulacak işletmenin büyüklüğünü (kapasitesini) hesaplamaktır.

İşletmenin büyüklüğünün belirlenmesi konusunda; işletmenin kuruluş aşamasında önemli olan, kurulacak işletmenin günlük, aylık veya senelik üretim gücünün ne olacağının belirlenmesi ve işletme faaliyete başladıktan sonra ortaya çıkabilecek talepleri karşılayabilecek kadar olmasını da sağlamak gerekir. İşletme büyüklüğü belirlendikten sonra sıra kuruluş yerinin seçimine gelir.

3. Kuruluş Yeri Seçimi: Kurulması düşünülen işletmenin üreteceği ürün talebine göre kapasitesi belirlendikten sonra, işletmenin kurulacağı yerin seçilmesi gerekir. İşletmeler, en az maliyetle en yüksek kalitede ürün üreterek maximum kâr sağlama gayreti içinde olmalarından bu yerin seçiminde temel işletme ilkeleri olan kârlılık, verimlilik, iktisadilik, sosyal sorumluluk ve kalite gibi temel etkinlik (performans-başarı) ölçülerini göz önünde bulundururlar. Yanlış seçilen bir kuruluş yeri işletmeyi rakiplere karşı zayıf düşürür ve yapılan hatayı düzeltmek için yeni bir bölgeye taşıma maliyetli alacağından dikkate edilmelidir.

İşletmeler geleceğe yönelik verim ve etkinlik için çevresel etki değerlendirmesi de mutlaka yapılmalıdır. **Çevresel Etki Değerlendirmesi** (ÇED)**;** gerçekleştirilmek istenen bir faaliyetin, inşaat, işletme ve sonrası dönemlerde, planlanan alan ve yakın çevresi üzerindeki olumlu ve olumsuz tüm etkilerinin belirlenmesi, bölgenin mevcut çevre durumu da dikkate alınarak yapılan mühendislik çalışmaları sonrası teori ve uygulamanın karşılaştırması ile uygunluğunun ve alternatiflerinin belirlendiği bir süreçtir.

Kuruluş yeri seçimine etki eden çok değişik faktörler mikro ve makro düzeyde incelenerek en uygun yer seçmeye çalışılır.

Kuruluş yeri seçiminde temel faktörler:

1. Pazara yakınlık ve taşıma
2. Hammadde, su ve enerji kaynakları
3. İş gücü ve dış etkenler
4. İklim ve sosyal-kültürel şartlar
5. Şehir ve bölge yöneticilerinin davranışları
6. Vergiler ve teşvikler
7. Yan sanayi kuruluşlarının varlığı

Uygulamada yukarıdaki faktörlerin tümü bakımından en uygun bir kuruluş yeri bulmak imkânsız olabileceğinden bu seçimde en azından birim başına üretim maliyeti en az olabilecek şekilde söz konusu faktörler bir araya getirilmeye çalışılmalıdır. Kuruluş yerinin seçiminde devletin teşvik ve sınırlamalarının çok önemli olmasından belirli bölge ve yerleri cazip hale getirerek sanayi işletmelerinin buralarda toplanmasını sağlamak için devlet veya özel yatırımcılar "**organize sanayi bölgeleri**", küçük işletmeler için ise "**sanayi siteleri**" denilen toplu iş merkezleri oluştururlar.

8.1.2.2. Kanuni Araştırma

Yeni kurulacak işletmenin hukuki yapısı, farklı kanuni yükümlülüklerini de beraberinde getirir. Kanuni etütle işletmenin; (1) kanuni türü, (2) devlet desteği ve (3) alınması gerekli izinler araştırılır:

Kanuni araştırma süreci:

1. İşletmenin Kanuni Türü: Kapitalist sistemde yerini alan özel teşebbüs sistemi; en az devlet müdahalesi ile insanların çalışacakları işleri, alacakları malları, yapacakları yatırımları vb. seçme hakkını savunur. Özel mülkiyet, kâr elde etme, seçme hürriyeti, rekabet etme hakkı serbest piyasa sisteminde temel haklar Türkiye'de de geçerlidir. Türkiye'de işletmenin kanuni türü; özel işletmeler, kamu işletmeleri, karma işletletmeler ve yabancı sermayeli işletmeler şeklindedir ve kurulması düşünülen işletme, yukarıdaki türlerden birisi içerisinde yer almak durumundadır. Her türün üstün ve sakıncalı yönleri olmasından uzman müşavirlerin (danışman) görüşlerinden faydalanarak, hangi tür işletme kurmanın daha faydalı olacağı kararlaştırılmalıdır.

2. Devlet Desteği: Devlet çıkardığı kanunlarla işletmenin kurulmasını ve işletilmesini tam bir güvenlik altına alıp onu korurken, işletmeye de birtakım görevler yükler. İşletme, kanunların öngördüğü Gelir ve Kurumlar vergisi öder; iş kanunlarına göre çalışanların iş güvenliğini sağlar; SGK kanununa göre işçileri için hastalık, ihtiyarlık, kaza primleri öder; Ticaret kanununa göre belirli işletme defterlerini tutar. Devletin yüklediği görevleri yerine getiren işletmeleri devlet korur ve destekler.

Yapılacak yatırımın devletin ekonomik siyasetini destekler nitelikte olması, işsizliği azaltıcı, fazla döviz harcatmayacak ve ithalatı azaltacak nitelikler taşıması ve benzeri durumlarda devlet, işletmeyi yatırım indirimi denilen vergi kolaylığından faydalandırır, işletmenin ithal edeceği makinelerden gümrük vergisi almaz; devlet bankalarından düşük faizli kredi verir, daha birçok yardımlarla destekler. Devlet, işletmelere sağlayacağı teşvik sisteminde; teknoloji, yüksek katma değer ve milletlerarası rekabet edebilirlik kriterleri aramaktadır. Knowhow (teknoloji) üreten ve ihracat eden ülke olmak ekonomide önemlidir.

3. Alınması Gerekli İzinler: Bütün ülkelerde işletme kurarken belirli kurallara uyulur ve gerekli yerlerden izinler alınır. İşlerin hızlı, kolay yürütülmesi için düşünülen bürokrasi, bürokratların yanlış uygulamalarıyla iş zorlaşmakta ve ağırlaşmaktadır.

Türkiye'de bir işletmenin kurulabilmesi için yapılması gereken işlem ve alınması gereken izinler:

1. Belediyeden imar durumu, inşaat ruhsatı, iskân ve kabul izni, fabrika kurma izni ve açma izni.
2. İlgili sağlık kurumundan işletme kurma ve çalışma izni.
3. İşçilerin sağlığı ve güvenliği için ilgili kurum izni.
4. Bazı işletme konuları için iç ve dış güvenliği sağlayan makamların izni.
5. İşletmenin sanayi siciline kaydettirilmesi zorunludur.
6. İşletmenin bağlı bulunduğu Ticaret veya Sanayi Odasına üye olması zorunludur.
7. İşletme yönetimi çalışanları sigorta kurumuna bildirir, primlerini öder, vizite kâğıdı doldurur.
8. İşletme kullanacağı markaları ilgili makamlara bildirir ve tescil işlemlerini yaptırır.

Sayılan bu izin, kayıt ve bildirim tür ve sayıları gelişen sosyo-ekonomik yapı içinde değişebilmektedir. Türkiye'de bu alanda oldukça aşırıya kaçılmış, gereksiz işlemlerle uygulama zorlaştırılmıştır.

8.1.2.3. Mali Araştırma

Mali (finansal) araştırma, yapılacak yatırım veya kurulacak işletmenin maliyeti, bu yatırımla ilgili sermayenin nasıl, nereden bulunacağı, gelir, gider ve kârının ne olacağı hesaplanmaya çalışılır.

Yatırım tutarı hesaplandıktan sonra, yıllık işletme gider ve gelirleri tahmin edilir. Bu tahmini bütçeye "tahmini gelir-gider bütçesi (pro-forma bilânçosu)" denir. Proje tutarı için gerekli sermaye, ortakların koyduğu öz sermayeden, katılım bankaları, en düşük maliyetle sağlamaya çalışılan banka kredi ve tahvilleri gibi borç sermayeden karşılanmaya çalışılır.

Yatırım projelerine kaynak sağlamak ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamada kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri

geliştirilmektedir. **Kitlesel fonlama,** potansiyele sahip yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için iyi bir metottur. Arkadaş grubu, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden tavsiye edilen bir girişim veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, bağış yapabildiği gibi yatırım yaptığı projeden hisse veya kazancı karşılığı destek alabiliyor. Metot, tüm dünyada bir yatırım alternatifi olarak popülerliğini artırmaktadır. İnternetle büyük kitlelere ulaşama imkânı olan kitle fonlamasının Türkiye'de kanuni alt yapısı bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve kişisel faydacılık ilkeleriyle toplumsal maliyeti en aza indiren ve toplumsal faydayı artıran yatırımlara öncelik verilmesi gerekir. Bu, ülke kalkınması için bir görevdir.

8.1.2.4. Teknik Araştırma

Kurulması düşünülen işletmeyle ilgili teknik etütleri detaylı olarak teknik uzman / mühendis iş akış şeması ile düzenlerler.

İş akış şeması; bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıkî öncelik / sonralık / paralellik ilişkilerinin belli semboller, oklar ve açıklamalar kullanılarak şeklî olarak gösterimidir.

Teknik araştırmanın temel konuları:

1. Üretim yönteminin tespiti,
2. Üretim için gerekli makinelerin seçimi,
3. Kuruluş yerine yerleşme planları,

İşletmenin uygulama planının hazırlanması, üretim sonucu ortaya çıkan fizikî ve kimyevi nitelikli artıkların değerlendirilmesi teknik araştırma kapsamına giren temel teknik konulardır.

8.1.2.5. Organizasyon Araştırması

Kurulması düşünülen işletmenin büyüklüğüne göre farklı yönetim birimlerinin oluşturulması faaliyeti organizasyon çalışmaları ile yürütülür.

İşletmede, birimlerin neler olacağı, burada yapılacak işleri ve işlerin abartmadan nasıl ve hangi uzmanlarla yapılacağı ve bunun için gerekli personelin nerelerden temin edileceği ortaya çıkarılır. Organizasyon şeması hazırlanır ve bunlar fizibilite raporuna yazılır. **Organizasyon şeması,** kuruluşların üst yönetimden başlayarak kurum içinde kimin kime bağlı olarak çalıştığını, işletmedeki hiyerarşiyi gösteren şematik görsel ifadelerdir.

Organizasyonlar, yönetim prensiplerine bağlı olarak dikey ve yatay olabilmektedir.

8.1.3. Değerlendirme

Sırasıyla yapılan ekonomik, kanuni, mali, teknik ve organizasyon araştırmaları sonucu ulaşılan bulgular bir araya getirilerek fizibilite raporu hazırlanır.

Fizibilite raporu, yatırımın değerlendirilmesi için yatırım kararını verecek olan girişimciye veya kuruluşa sunulur. Bir sermaye ile pek çok alan ve konuda işletme kurulabilir. Bu sebeple, birden fazla alan ve konuda alternatif yatırım projesi hazırlanıp, kıyaslanarak değerlendirilir. Sonunda içlerinde en uygun olanı, en fazla kâr getireni, ülke ekonomisine en fazla katkıda bulunan seçilip uygulamaya konulur. Yatırımcı doğru bilgiye ulaşıp, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgiler mukayeseli verilmeli; doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Değerlendirmede, girişimci, bir işletme kurarken, önce, kâr edip etmeyeceğini ve bu kârın yeterli olup olmayacağını görmek ister. Ülke şartlarında, projenin kârlılığı, döviz getirisi, ülke ekonomisine katkısı, emek yoğun bir işletme olup olmadığı gibi ekonomik ve sosyal konular dikkate alınmalıdır.

8.1.4. Yatırımı Uygulama

Değerlendirme sonucunda girişimci hedeflerine ulaşabileceğine inanırsa iş fikrini uygulama aşamasına koyar.

Uygulama, kesinleşen yatırım projesine sadık kalınarak süresi içinde gerçekleştirilmelidir. Çünkü bir yatırım projesi ne kadar kısa sürede tamamlanırsa, o kadar çabuk faaliyete geçer ve kâr getirmeye başlar.

8.1.5. Üretime Geçiş

Yatırım tamamlanıp işletme faaliyete geçecek duruma geldikten sonra öncelikle bir tecrübe (deneme) üretimi yapılır.

Deneme üretimi ile elde edilen ürün kalitesi ve ne kadar kapasite ile çalışacağı belirlenir. Üretilen ürünü, tüketicilere sunmadan evvel bir kontrolden geçirilerek, kalitenin beklenen düzeyde olup olmadığı görülmelidir. İşletme üretime geçtiği ürün bölümünde kalitesiz bir ürün ile müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir.

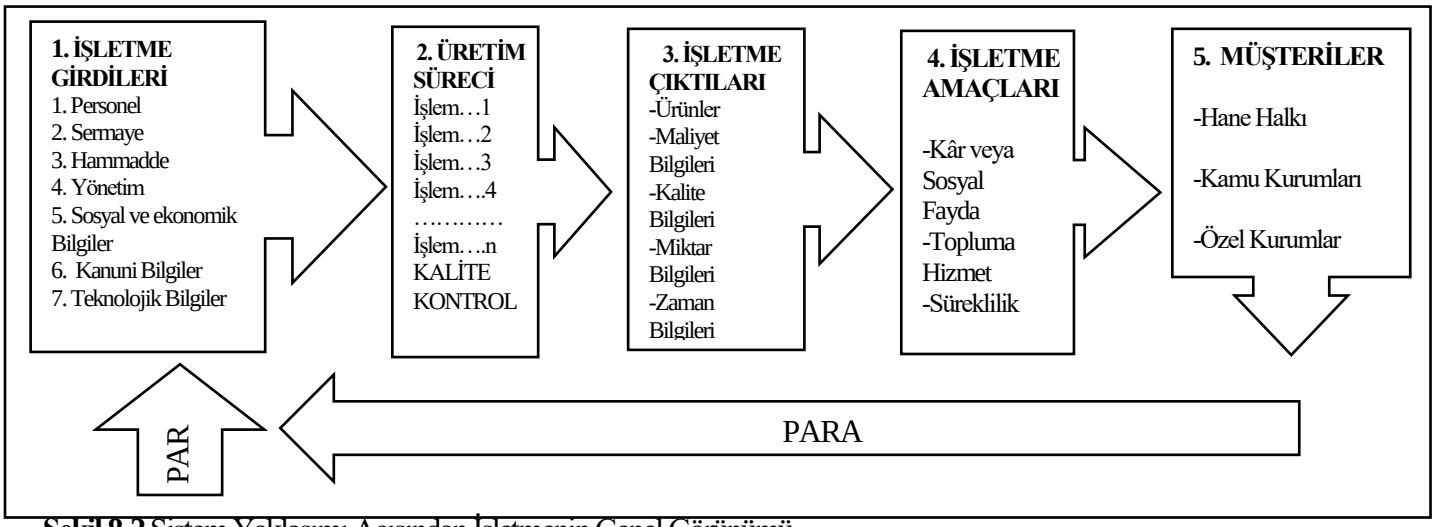
Yeni kurulan ve deneme üretiminden başarıyla çıkan işletme, açılarak ürettiği ürünü tüketicilere sunmaya başlar. Kurucular açısından bir işletmeyi kurmak ve faaliyete geçirmek önemli bir olay olmasından açılışı çeşitli şekilde merasimlerle kutlanır.

Açık bir sistem olan işletmeler; iş karışıklığını basite indirip, sisteme etki eden birçok etken içinde en önemlilerini belirleyerek açıklık getirmesi sebebiyle model kullanırlar. İşletme çevresi, alt ve üst sistemleri, amaçları, sınırları, işlevleri olduğu için gerçek bir sistemdir. İşletmenin bir maketi yapılarak fizikî bir modeli; geniş manada bir tanımı yapılarak niteliksel bir modeli; matematik sembollerden faydalanarak niceliksel modeli, grafik yardımı ile şematik bir modeli yapılabilir.

İşletme; girdiler - üretim süreci - çıktılar – amaçlar = müşteriler şeklinde tabii bir sıralanışa sahiptir:

1. İşletme Girdileri: Üretim sürecinde; emek, sermaye, girişimci ve teknoloji (üretim yönetimi) temel üretim faktörü girdi olarak işletme bünyesinde organize edilerek üretim gerçekleşir. Üretim faktörlerinin ayrıntılı girdileri, mal veya hizmet haline gelmek için işletmeye girerler ve burada belirli bir üretim sürecinden geçip bazı değişikliklere uğrayarak mal veya hizmete dönüşürler. Üretim sürecinin yürütülmesi için; personel, sermaye, hammadde, yönetim, teknolojik, sosyal ve ekonomik bilgileri ile kanuni bilgiler gibi ana ve ara girdilerin sürece düzgün, uyumlu ve sağlıklı bir şekilde girmesi gerekir.

2. Üretim Süreci: İşletme sisteminin ikinci temel parçası olan üretim sürecinde; girdiler, istenilen ürüne dönüşecek şekilde işlem görür ve nihai ürün ortaya çıkar. Üretimin etkin ve verimli olması ve her işlemin ekonomik şekilde gerçekleştirilmesi için girdilerin, uygun zamanlarda işleneceği düzenli bir üretim süreci kurulur. Kurulan üretim sürecinde, bir işlemi başka bir işlem takip eder, her faaliyet merkezi, kendisine verilen işi zamanında yapmakla yükümlüdür. İşletme üretim yaptığı ürün kategorisinde kalitesiz bir ürün ile müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşmaması için son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.



Şekil 8-2 Sistem Yaklaşımı Açısından İşletmenin Genel Görünümü

3. İşletme Çıktıları: Girdiler, üretim sürecinde belirli işlemlerden geçerek ürün olarak çıktıkları için çıktı ismi alır. Ürünlerin kendisi, maliyeti, kalitesi, miktarı ve ne kadar zamanda üretildiği ile gerektiğinde içerik bilgileri çıktı kavramının içeriğini oluşturur. Çıktı sürecinde; ürünün maliyetini, kalitesini, miktarını ve zamanını, üretim sürecinde önceki üretim aşamaları belirler.

4. İşletme Amaçları: İşletmelerin çıktıları olan ürünlerin maliyeti, kalitesi, miktarı ve üretim zamanı, amaçlar bölümünde konulan kriterlerle işletmenin amaçları dikkate alınarak kontrol edilir ve değerlendirilir. Her işletmenin; **kâr ve / veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik** gibi genel amaçları yanında özel amaçları de vardır. **Kâr,** bir işletmenin belirli bir dönemde ürünlerinin satışından elde ettiği gelirler ile bu gelirleri elde etmek için yaptığı giderler arasındaki olumlu farktır.

5. Müşteriler: İşletme sisteminde tabii akışının son halkasıdır. Müşteriye sunulan ve karşılığında alınan para sisteme ters yönlü akışı sağlanarak üretimin devamlılığı sağlanır. Satış gelirinden işletme giderleri karşılanır, kârdan hissedarlara payları ödenir ve bir kısmı da ileride doğacak ihtiyaç ve zararları karşılamak için **ihtiyat** (yedek) **akçesi** olarak ayrılır. Müşteriler; tüketici (hane halkı), diğer işletmeler, kurumlar ve devlet olarak alt bölümlere ayrılır. Müşteri memnuniyeti için işletmeler müşteriyi tanımak için pazar araştırmaları yapar; pazardaki gelişme eğilimlerini izler ve ona uygun stratejiler geliştirirler.

8.2. İşletmelerde Büyüme

Tüketici zevk ve tercihlerindeki değişimle birlikte dış ve iç ekonomik ve siyasi planlardaki değişim, rekabet şartları ve teknolojik gelişim işletmeleri gelişime ve büyümeye zorlamaktadır.

Üretim miktarı, satış miktarı, üretim çeşitliliği, çalışanların sayısı, yatırım toplamı, kullanılan hammadde ve enerji miktarı gibi değişik faktörlerdeki sayı artışları, işletmelerde **büyüme**yi ifade eder. Belirli bir dönemde üretimdeki artışı ifade eden fizikî büyümeyle birlikte, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayışının gelişimi ve üretilen ürün kalitesinin yükselmesine ise **gelişme** denir.

Değişen çevre şartları, nüfus artışıyla artan talebe cevap verme gereği küçük işletmelerin büyümesine ve büyük işletmelerin de daha gelişmesini sağlar. Çevreden ve teknolojiden gelen gelişim, talep, pazarın coğrafi dağılımı, finansman sağlama, yönetim yeterliliği ve tüketiciyi koruma mevzuatı işletme büyüklüğünü etkileyen temel faktörlerdir. Ülkede olduğu gibi işletmeler de büyümeyi, dış borçla değil, iç kaynakla üretime dönük reel yatırımla sağlamalıdır. İşletmenin, borçla değil ortak alarak büyüme tercihi daha istikrarlı bir yapıyı ortaya çıkarır. İşletme, dışarıdan sermaye girişi ile büyüyor ise borca dayalı bir büyüme modeli uygulanıyor demektir. İhracat geliri ithalatını karşılamayan ve yatırımları dış borçla yapan bir işletme, sürekli açık verir. İhracata dayalı büyüme modelinde ihracat ithalatı karşılamadığında büyüme borca dayalı bir modele dönüşecektir.

İşletmeler, birçok sebebe bağlı olarak büyümek isterler.

İşletmelerin temel büyüme sebepleri:

1. Tüketici zevk ve tercihlerindeki değişim,
2. Çevreden kaynaklanan sebepler,
3. Üretime, pazarlamaya ve finansa ilişkin sebepler,
4. Kıvamlı büyüklüğe ulaşarak maliyetleri düşürme ve kârı artırma isteği,
5. Üretimin kalitesini yükseltme isteği,
6. Hammadde sağlamada ve diğer üretim faktörlerinin temininde avantajlar elde etme isteği.

İşletmenin hızlı ve zamanı gelmeden büyümesi işletmeyi zora sokabilmesinden, belirli bir büyüklüğü taşımaya hazır hale geldiğinde büyümeye yönelmesi tavsiye edilir. Büyüklük, organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı ve kâr gibi unsurları olan bir konudur. Klasik olarak her zaman büyüme işletmeler için tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde işletmelerin rekabet edebilecekleri vurgulanmıştır. Fakat günümüz işletmeleri büyümeden ziyade

küçülme yönünde eğilimleri belirmiştir. Büyüme, olması gereken durum olarak algılanırken küçülme daha çok zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

İşletmelerin büyüme ve küçülme olayı **ölçek ekonomisi** olarak; bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarını ifade eder. Kuruluşların büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik, üretim artışı ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara "ölçek ekonomileri" etkileri denir.

Büyüklük, kişiden kişiye farklılık göstermesiyle aynı şekilde anlaşılması için bazı ölçüler belirlenmelidir. Büyüklük açısından işletmeleri sınıflarken kriterlerin tek başına büyüklüğü göstermede yeterli olmadığı için kantitatif (sayısal) ve kalitatif (nitelik) ölçüleri olarak iki ana kriterden faydalanılır. Birden çok ölçüyü beraber değerlendiren **endeks büyüklük ölçüsü** esas alınır.

Sayı ve nitelik belirten işletme büyüklük ölçüleri / kriterleri:

1. Girişimcinin işletmede fiilen çalışması,
2. İş bölümü ve uzmanlaşma düzeyi,
3. Yönetim şekli, yönetim tekniklerinin uygulanması düzeyi,
4. İşletmenin sermaye yapısı ve sektör içerisinde nispi durumu,
5. İşletmede çalışanların sayısı ve bunlara ödenen ücretlerin tutarı,
6. Belirli bir süre içinde yapılan üretim veya satış miktarı,
7. İşletmede kullanılan makine ve tezgâhların sayısı, işlenen hammadde ve harcanan enerji miktarı,
8. İşletmenin kapladığı alan, bina sayısı, sosyal yapıları, park ve bahçe imkânları,

İşletmenin büyümesi ile pazar payı büyür, organizasyon gücü artar, sermaye bulma imkânları artar, uzman çalışan ve yöneticileri işe alma gücü artar ve ürünleri tüketiciler üzerinde güven oluşturur. İş hayatında mikro, küçük, orta, büyük ve dev işletme ifadeleri yerine küçük işletme ve büyük işletme ifadeleri kullanılmaktadır. İşletmelerin büyüklük ve küçüklükleri nispi olarak biri diğerine göre büyük veya küçük olmasıyla sadece, büyük ve küçük işletmelerin üstün ve zayıflığı belirtmek yeterlidir.

Farklı işletme büyüklüklerinin ekonomik yapıda kendine uygun kuvvetli ve zayıf yönleri bulunmasından dolayı burada önemli olan üstünlüklerini çoğaltmak ve ihtiyaca uygun işletilmesini sağlamak gerekir.

Küçük işletmelerin üstünlükleri:

1. Ekonomik ve teknolojik değişime ve dalgalanmalara daha çabuk uyum sağlarlar.
2. Büyük işletmelerin rekabeti karşısında özel üretimleri ile ayakta kalabilmektedirler.
3. Yönetim sistemleri sade olduğu için, işletme kararlarının alınması çok daha hızlı olur.
4. Tüketici isteklerine ve modadaki değişime hızlı bir uyum sağlarlar.
5. İşletme çalışanları arasında olumlu ve sıkı bir ilişki ve iş birliği vardır.

Küçük işletmelerin zayıflıkları:

1. Sermaye azlığı, kıvamlı büyüklüğe ulaşımı ve bunun sağlayacağı kârdan mahrumiyet,
2. Para ihtiyacı ortaya çıktığında kredi bulma imkânının zayıflığı,
3. Talep artışlarını zamanında karşılama zorluğundan müşterilerini kaybetme riski,
4. Bağımsız iş yapma istekleri işletme birleşmelerini zorlaştırır ve işletme eğitimi almadıkları için yeniliklere kapalıdırlar.

Büyük işletmelerin üstünlükleri:

1. Yoğun teknolojik makinelerle çalışarak çalışan sayısını azaltarak bunlara ait meseleleri azaltır.
2. Talebin çok olduğu dönemlerde, bol miktarda satış yaparak yüksek kârlar elde edilebilir.
3. Küçük işletmelerin yatırım yapamadığı büyük projeleri gerçekleştirerek yüksek kârlar elde edilebilir.
4. Hisse senedi veya tahvil çıkararak sermaye arttırabilir ve piyasadan kolay sermaye tedarik edilebilir.

Büyük işletmelerin zayıflıkları:

1. Tüketici zevk ve alışkanlık değişimine uyum zorluğu ve talep daralınca sabit gideri karşılama zorluğu.
2. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin azaldığı, ast-üst iletişimi, bilgi akışını azaltır ve çabaların birbirine uyumunu zorlaştırır.
3 Rekabeti tüketici aleyhine bozacak açık ve gizli kartel, tröst gibi anlaşmalar yapması kolaylaşır.

Organizasyonunun rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak ifade edilen **ekonomik kriz** dönemlerinde işletmenin hantal yapısı daha yüksek maliyet oluşturması sebebiyle krizleri fırsata dönüştürecek kararlar alması gerekir.

Ülke içi ve dışı aynı anda, kullanılan; (1) şirket evliliği , (2) ortak yatırım, (3) stratejik ittifak, (4) üretim imtiyazı hakkı, (5) dış kaynak kullanma, (6) yönetim anlaşmaları ve (7) yap-işlet-devret modeli gibi farklı büyüme türleri var. Bunları da içine alan ve iç büyüme için önemli olan; yatay, dikey, çapraz ve küçülerek büyüme olarak dört temel büyüme şekilleri önem arz etmektedir.

İşletmelerin büyüme türleri:

1. Yatay Büyüme: Aynı üretim dalında mal ve hizmet üretecek yeni yatırımlar yaparak, aynı üretim dalında üretim yapan başka işletmelerle birleşerek veya onları ele geçirerek işletmenin büyütülmesine denir. Yatay olarak büyüyen işletme; ekonomik kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayabilir. Pazarı büyür, pazar hâkimiyeti artar, sermaye yapısı kuvvetlenir, yönetim sağlıklı bir yapıya kavuşur ve kendi çalışma alanında yeni rakip işletmelerin ortaya çıkmasını zorlaştırır.

Yatay büyüme birçok yazışma gerektirdiğinden bürokrasiyi arttırır, organizasyonun büyümesini sağlayarak, yönetim masraflarını arttırır. Kendi alanındaki rekabeti ortadan kaldırması ve elde ettiği büyük ekonomik gücün siyasi amaçlar uğruna kullanılması riski yatay büyümenin en büyük sakıncası olmaktadır.

2. Dikey Büyüme: İşletmelerin, kendilerine hammadde ve ara mamul satan işletmelerle birleşirler veya onları bir şekilde ele

geçirirler veya bu işletmeleri kendileri kurar ve yine aynı şekilde üretilen ürünleri pazarlayacak işletmeleri aynı şekilde ortaya çıkarırlarsa dikey büyüme gerçekleşmiş olur. Tekstilde pamuk üretimi, çırçır, iplik ve basma fabrikaları ve ürünü pazarlayacak işletmenin bir işletmeye bağlı olması, dikey büyümeyi ifade eder.

İşletmelerin dikey büyümesi ileriye ve geriye doğru dikey büyüme diye ikiye ayırarak incelenir:

a. Geriye doğru dikey büyüme; işletme kendilerine hammadde ve ara mamul satan işletmelerle birleşir, onları bir şekilde ele geçirir veya bu maddeleri üretecek yatırımlar yaparak büyümelerini ifade eder.

b. İleriye doğru dikey büyüme; işletme ürettiği mal ve hizmetleri dağıtan, pazarlayan işletmelerle birleşmesi veya onları bir şekilde ele geçirmesi veya bu tür işletme kurulmasıdır.

3. Çapraz Büyüme: Diyagonal büyüme olarak da ifade edilen çapraz büyüme; işletme kendi esas faaliyet alanı dışında bulunan sektörlere girerek burada; yeni bir işletme satın alması, bir işletme ile birleşmesi veya yeni bir işletme kurması yoluyla sağlayacağı büyüme şeklidir.

4. Küçülerek Büyüme: Organizasyon yapısıyla birlikte işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve / veya birimleri kapatma, tüm süreçleri gözden geçirerek verimli ve etkin faaliyette bulunacağı alana çekilerek yeniden şekillenmesi demektir. **Küçülme,** organizasyon yönetiminin performansı iyileştirmek için bilinçli olarak aldığı kararlar, stratejiler ile çalışanların sayısını, işletme maliyet ve iş süreçlerinin azaltılmasıdır.

Küçülme, işletmeyi küçülerek iyileştirme, yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli gelişim olan değişim yönetimi metodudur.

8.3. İşletme Kapasitesi ve Kıvamlı Büyüklük

İşletmelerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için en uygun (kıvamlı) kapasitede, büyüklükte kurulmaları gerekir.

Kapasite, bir işletme, tesis veya makinenin belli bir sürede üretim faktörlerini rasyonel kullanarak üretebileceği azami üretim miktarını ifade eder. İşletmelerin belirli bir mal ve hizmeti üretebilme yeteneğinin, belirli bir ölçü ile ifadesidir. Bir ekmek fırını için kapasite, işlenecek un miktarı (3 ton / gün) veya üretilen ekmek miktarı (5000 bin ekmek / gün) olarak tanımlanır. Bir fabrika veya imalathanenin kapasitesi onun en çok üretebileceği miktarı gösterirken, bir dükkânın kapasitesi en çok satabileceği ürün miktarını ve bir otelin bir gecede kaç kişiyi barındıracağını belirtir.

Kapasite ölçüsü olarak genellikle adet, ağırlık, uzunluk gibi fizikî üretim birimleri kullanıldığı gibi işçilik ve makine saatleri de kullanılabilir. Kapasite, kararlaştırılırken ne fazla ne de eksik olmamasına dikkat edilir. Eksik veya fazla kapasite ile çalışıldığı zaman, üretilen ürünlerin maliyetleri yükselir. Ne fazla ne eksik, tam kıvamında bir kapasite kararı verilebilirse, üretilecek ürünlerin birim başına maliyetleri en az düzeyde gerçekleşir.

Değişik kapasite kullanım oranlarında yapılacak hesaplamalarla işletmenin hangi kapasite kullanım düzeyinde giderini geliri ile eşitlediği ortaya çıkartılabilir. Bu eşitliği sağlayan kapasite kullanım oranına başa baş noktası veya kâra geçiş noktası denir. Kapasite kullanım oranı / derecesi; bir işletmenin gerçek (pratik) kapasiteden faydalanma oranını gösteren bir kavram olarak fiili kapasitenin gerçek (pratik) kapasiteye bölünmesiyle bulunur.

$$\textbf{Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{\textbf{Fiili (Kullanılan) Kapasite}}{\textbf{Gerçek (Pratik) Kapasite}}$$

Kapasite kullanım oranı 1' den küçük olduğu durumlarda işletmenin fiili kapasitesi gerçek (pratik) kapasitenin altına düşmekte ve bu durum işletmenin etkin çalışmadığını âtıl kapasitesinin olduğunu 1' e eşit olduğunda ise işletmenin etkin çalıştığını ifade eder. Kapasite kullanım oranı 1' den büyük olduğu durumlar da yüksek düzeyde bir etkinlikle çalıştığını gösterir.

Kapasite, işletmede bulunan tesis ve emeğe göre belirlenirken, kapasite kullanım oranı işletmede kurulu bulunan kapasiteden mümkün olan en fazla düzeyde faydalanmaya bağlı olarak oluşur.

Kapasite türleri:

1. Teorik Kapasite: Bir işletmenin sahip olduğu, insan, makine veya teçhizatın, hiçbir bekleme, gecikme, arıza, aksama veya duraklama olmadan belirli bir sürede ulaşabileceği en yüksek üretim miktarını ifade eder. Planlanan, kuramsal ve maksimum kapasite olarak da ifade edilen teorik kapasite, bir makinenin, bir personelin veya bütünüyle bir işletmenin belirli bir sürede gerçekleştirebildiği en yüksek üretim gücüdür. Teorik kapasite, herhangi bir bekleme, duraklama, aksama ve gecikme olmadan işletme imkânlarının %100 performansla kullanılabildiği takdirde gerçekleşir. Fevkalade durumlarda, ihtiyacın karşılanması için tüm üretim imkânları harekete geçirilir ve ne kadar çalışmak mümkünse o kadar çalışılarak sağlanan üretim, topluma sunulur. Teorik kapasite, fevkalade durumların kapasitesidir ve bu kapasiteyle uzun süre üretimde bulunmak imkânsızdır.

2. Gerçek Kapasite: Pratik kapasite olarak ta ifade edilen gerçek kapasite; teorik kapasiteden, faaliyet kesilmeleri çıkarılınca bulunan kapasitedir. Fevkalade çalışma ortamında bir ekmek fırınının teorik kapasitesi 7000 ekmek / gün ise, normal çalışma günlerinde gerçek kapasitesi 5000 ekmek / gün olabilir. İşletmelerin gerçek kapasiteye ulaşabilmesi, ürettiği ürüne olan talebe, iş akışında hata durumuna, hammadde ve benzer girdilerin teminine bağlıdır. Çalışanların istirahati, makinelerin bakımı, soğutma, hammadde ve yardımcı madde girişindeki aksamalar gibi bekleme ve gecikmelere faaliyet kesilmesi denir.

3. Fiili Kapasite: Kullanılan kapasite olarak da ifade edilen fiili kapasite; belirli bir üretim döneminede elde edilen ürünlerin toplamını ifade eder. Bir ekmek fırını gerçek kapasitesini kullanarak her gün 5000 ekmek üretip satarken, yeni bir fırın açıldığında eski fırının bazı müşterilerini alacağı için, eski fırının günlük ekmek üretimi (2000 ekmek / gün) azalacağı varsayımı fırınının kullanılan kapasitesi 3000 ekmek/gün, aylak (boş) kapasitesi de 2000 ekmek / gün olacaktır. Buna göre, gerçek kapasiteden kullanılmayan boş kapasite çıkarılırsa kullanılan (fiili) kapasite bulunur. Bir işletmenin gerçek üretim gücünün kullanılıp

kullanılamadığı, üretilen ürünlerin satışına bağlıdır. Satış miktarı düşük ise, gerçek kapasitenin ancak bir kısmından faydalanılır ve faydalanılmayan kısmı da **aylak** (âtıl, boş) **kapasiteyi** oluşturur. Fili kapasitenin gerçek kapasiteden büyük olması durumu ise **aşırı kapasite** veya zorlanmış kapasiteyi oluşturur.

4. Kıvamlı Kapasite: Birim başına sabit ve değişken gider toplamının minimum (en düşük) olduğu en uygun (optimum) kapasitedir. **Kıvamlı** (en uygun / optimal) **büyüklük ise** birim üretim maliyetinin en düşük düzeyde olmasını sağlayan büyüklüktür. İşletmenin ürettiği ürünlerin birim maliyeti, üretim miktarı arttıkça azalır, ancak belirli bir noktadan sonra üretim miktarı arttıkça birim maliyetler yükselmeye başlar.

İşletmeler en uygun büyüklük olan kıvamlı bir büyüklükte kurulmalı ve faaliyetlerini sürdürmelidir. Eğer işletmenin üretim gücü, kapasitesi ortalama maliyet ile marjinal (son birim) maliyetin kesiştiği düzeyde ise, işletmecilikte en çok arzulanan düzeye ulaşılmış olur. Büyüklükleri kıvamlı ölçülerin altında veya üstünde olan işletmeler, daha düşük maliyetle çalışan işletmeler tarafından bertaraf edilme tehlikesiyle karşılaşabilirler. Bunun için işletmeler üretimlerini artırma imkânlarını araştırarak kıvamlı büyüklüğe ulaşmaya çalışırlar. Bu açıdan istikrarlı bir faaliyet ve kârlılık için işletmelerin kıvamlı bir büyüklükte olması gerekir.

İşletmenin kıvamlı kapasitesinin ne olduğu, deneme yanılma yoluyla, zaman içinde değişik üretim düzeylerindeki maliyetleri karşılaştırarak bulunur. İşletmenin üreteceği ürüne talep, normal şartlarda işletmenin üretebileceği miktarın çok üstünde veya çok altında ise işletmede kapasite dengesizliği vardır. İşletme, kıvamlı bir kapasiteye ulaşır ve bu kapasitede çalışırsa, birim üretim giderleri en az düzeye iner bu kapasitenin üstünde veya altında çalışılması halinde, maliyet giderleri yükselme eğilimi gösterir.

Ekonomide azalan verim (artan maliyet giderleri) kanununa göre; üretim miktarı arttıkça maliyetlerinde aynı oranda artmadığı görülür. Belirli bir kıvam noktasına kadar üretim miktarı arttıkça, üretim birimi başına düşen maliyetin azalır. Bu azalmanın da bir sınırı var, bu sınır kıvam noktasıdır, bu noktaya vardıktan sonra, maliyet azalması durur ve bir süre sonra da artmaya başlar.

Rekabetin olmadığı, gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemde işletmeler; "**Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı"** formülüyle kârını belirlerken, rekabet şartlarında kâr edebilmenin yolu **'Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr'** şeklinde mümkündür. Bu denklemde işletme kıvamlı büyüklüğe ulaşıp verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir.

İşletme kârını arttırmak için mutlaka kıvamlı büyüklüğe ulaşıp verimli çalışmalıdır. Verimlilik, üretim kaynağını etkin kullanmayı, yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretimdir. Verimlilik artışı; çalışanları olumlu etkiler, kârı artırır, kaliteyi yükseltir ve motivasyonu artırma gibi pek çok alanda etkilidir.

8.4. İşletmelerde Küçülme

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar işletmenin temel hedeflerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde her zaman büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde organizasyonların rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. Günümüzde ise organizasyonların büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanması sebebiyle küçülme yönünde eğilimleri belirmiştir. Organizasyonların rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Küçülme, organizasyon yönetiminin performansı iyileştirmek için bilinçli olarak aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler ile çalışanların sayısını, işletme maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azaltmasıdır. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri, iş süreçlerini azaltma anlamına gelmektedir. Küçülme, küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur. Kaizen (küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) faaliyetleri ile işletmeler hantal yapıdan kurtulabilmektedirler.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olamadığından daha küçük birimler halinde organizasyona doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar bulundukları pazarın yapısına göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdırlar. Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olan "ölçek" konusu işletmecilikte önemlidir. Bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarına **ölçek ekonomisi** denir. İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara **"ölçek ekonomileri"** etkileri denmektedir.

Küçülmenin temel amaçları:

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. İletişimde iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji)'den faydalanma,
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.

8.5. İşletmelerin Globalleşmesi

Küresel (cihanşümul, global) ve küreselleşme (globalleşme / globalizm), milletlerarası ve beynelmilel kavramları; uluslararası

(uluslararasılaşma), uluslaraşırı ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

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

Globalleşme, ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve kişilerin hızlı ve sürekli bir şekilde sınır ötesine akışıdır. Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artışı, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasıdır. Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberaller, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020'nin başında Çin'de ortaya çıkıp dünyaya hızla yayılan pandemi salgınıyla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlattı. Yeni ve kontrollü normalleşmeyi gündeme getirdi. Minimalizm (sadelik), minimal hayat (küçük yaşam), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkı sunacaktır.

Sosyal hayatı koruyan intizamın, düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fukara ile arasındaki irtibatı, bağı koparacak derecede uzaklaşmaması gerekir. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı, irtibatı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Hâlbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna riayet edilmediğinde tabakalar arası gittikçe gerginleşir, aradaki bağ kesilir. Tüm dünyaya zoraki hâkim olup hükmeden ve insanların hayatlarını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Global ölçekte sorumsuzluk, ve ihmaller global riskleri de beraberinde getirmesiyle tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri.
2. Milli yönetişim zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme.
3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı.
4. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık.
5. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi.
6. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar.
7. Terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar.
8. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi ve pandemi.

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 iktisat siyaseti **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Globalleşmeye bakış tarzları:

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi çevre hareketi, demokratikleşme gibi sosyal fayda kaldıracı 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.

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

Kendilerini "dünyanın efendileri" ilan eden elit bir kesim, yenidünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlamanın yolunu globalleşmede görüyor. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma gücünü insanlığın devlet ve kendi coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabilme imkânına kavuşmasıyla kaybediyor. İnternet, insanı bütün dünyaya bağlamasıyla ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecek ve devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlar arası menfaat kümelerinin, fikirlerin ve inanç akımlarının çatışmaya başlayacağı döneme giriyoruz. Yavaş yavaş sınırların kalktığı, kültürel, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı 21 yy, bazı toplumlar kültürlerini kuramaya çalışırken bazıları ise bu yapı içinde güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Globalleşmenin önem sırasına göre birçok sebebi bulunmaktadır.

Globalleşmenin temel sebepleri:

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

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

Tarihî açıdan globalizasyon sürecinin başlangıcını, Avrupa'daki Rönesans (14. ve 17. Yüzyıl arası) sonrası coğrafi keşiflere dayandıranlar ile 1730 Sanayi Devrimi'yle başlatan görüşler var. II. Dünya Savaşı dönemi ideolojik temelli olan globalleşme; 1980'lerden itibaren dünya ticaretini serbestleştirmek için ekonomiye yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yenidünya düzeninde** 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 yoğunlaşması artmaktadır.
5. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki yeni buluş, yeni gelişmelerin toplum tabanına yayılımını sağlamaktadır.
6. Globalleşme ile ticarî aktivitelerin sınırları genişlemektedir.
7. Globalleşme ile coğrafi, teknolojik, kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, faaliyetleri pratik hâle gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engellemektedir.
9. Bilim alanındaki tekelin ve istibdadın sona ermesini sağlamıştır.
10. Belirli alanlarda önceden oluşan klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlamıştır.

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

Globalleşmenin zararları:

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere karşı globalleşmeyi kullanılırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kurmaktalar.
2. Dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirip homojen yapıya yönelterek zenginlik olan farklılıkları geriletmektedir.
4. Globalleşme ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından 'mütekabiliyet (karşılıklılık)' esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
5. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatmakta ve milli menfaatleri ötelemektedir.
6. Uluslararası kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak milli devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır.
7. Yerelde birbirleriyle savaşan güçler amaçlarını evrenselleştirmek için dünya üzerinde teröre başvurmaktadırlar.
8. Global gelişime ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm olmaktadır.
9. Bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşımda global gelişim beraberinde ekolojik dengeyi bozacak gelişmeleri de getirmektedir.
10. Globalleşme ile artan aşırı tüketim dünyanın ekolojik dengesini bozarak global salgın hastalıklarını ortaya çıkarabiliyor.

Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990'lar sonrası ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların tespiti usulü benimsenmiştir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fizikî özelliklerini belirleme ve sınırlamalar getirilmesi yerine; yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor. **Serbest dolaşımda temel kural,** bir ülkede kanunlara uygun olarak üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. **Serbest ve çoklu ticaret sistemi** tüm ülkelerin menfaatine olacak şekilde düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar Dünya Ticaret Organizasyonu çözülmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarette uyguladığı aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret muvazenesini (denge) bozmaktadır.

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

Bir Kuşak Bir Yol = (One Belt One Road-OBOR) **Projesi;** Asya-Avrupa hattındaki ekonomiler arasında bir ulaştırma altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in yatırım projesidir. Global kapsamlı projenin kara ve denizden iki önemli uluslararası ticaret

güzergâhı; kuşak kısmını oluşturan İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmını oluşturan Deniz İpek Yolu. Kuşak kavramı ile Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol, gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaştırma ağlarıdır. Kapitalist ülkeler, asıl gayelerini gizleyerek yaptıkları stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo teorileri, ülkeleri eksen değiştirip farklı aktörlerle harekete yöneltmektedir.

Uluslararası ilişkiler disiplininin iki temel teorisinden birisi "realizm" diğeri ise "idealizm" dir. **Realizm,** uluslararası sistemde güç ve çıkar ilişkisinin temel olduğu güvenliği sağlamada güce ihtiyaç duyulduğu, güç ile güvenlik tedbirleri alınarak, saldırı ve tehditlere karşı savunmacı ve caydırıcı teoridir. **İdealizm** ise barış ve hukuku esas alan, güvenliği, uluslararası hukuk, anlaşmalar, kuruluşlar, kural ve politikalarıyla "hepimiz birimiz-birimiz hepimiz için" anlayışında "kolektif güvenlik"le sağlanmaya çalışır.

Ülkeler bazen sanayilerini korumak için, gümrük tarifeleri, kotalar ve benzeri yollarla ithal ürünlere muhtelif kısıtlamalar, yeni standartları koruyucu kalkan olarak kullanmak gibi bazı durumlarda, tamamen yasaklama için ambargo korlar. Bu alanda uygulanan aşırı korumacılık, ülkelerarası dış ticaret dengesini bozar ve bunun ileri boyutlara ulaşması ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını getirir. **Korumacılık**, bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını, himayesini savunan görüşlere dayanan dış ticaret siyasetidir. **Ticaret savaşları** ise iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari tarifeler sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmaları ifade eder. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılığı zalimane bir kaide olan mukabele-i bilmisile dönüşür.

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme isteklerini artırmıştır. Bir ülke, ürünlerinin ulaştığı ülkelere, kültürü de giriyor ve kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendiriyor. Türkiye'nin gönül coğrafyasında Müslümanların genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda avantaj sağlamaktadır.

İşletmecilik açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahallî) özellikleri de ihmal etmeden dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Global ekonomide rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler, sınır ötesi işletmeciliğe katılarak gereken bilgi ve yetenekleri elde ederler. Globalleşme, işletmelerin büyüme ve daha fazla kar elde etmesi için pek çok fırsat sunar. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek bir dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılama isteği işletmeleri global faaliyet yürütmeye zorlamaktadır. İşletmeler birçok sebepten dolayı globalleşirler.

İşletmelerin globalleşme sebepleri:

1. Müşterilerin ortak ihtiyaçları
2. Global müşteriler
3. Global kanallar
4. Global ölçek ekonomileri
5. Uygun lojistik
6. Enformasyon teknolojisi
7. Kamu politika ve düzenlemeleri
8. Transfer edilebilir rekabetçi avantaj ve faktörlerin değerlendirilmesi

Rekabetçi globalleşme, rekabetçi avantajın transfer edilebilmesiyle ortaya çıkar. Bir işletme diğer ülkeler içerisinde rekabetçi bir avantaj ortaya koyarsa, rakipleri de global strateji geliştirirler. Globalleşme, endüstrilere göre ayrı ayrı değerlendirilir.

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 dolaşımda ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve damping gibi düzenlemeler pek faydalı olmamaktadır.

İşletmelerin kuruluş ve faaliyeti açısından milli ve global olması yönüyle farklı nitelikler gösterirler. **Milli işletme,** belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet gösteren ve ona uygun yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletme** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsur olarak hareket eden aynı ürünü aynı yolla her yerde pazarlayan, farklı ülkelerde global ağlarla faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir. Global işletme, uluslararası ölçekte organizasyon, tedarik, üretim, pazarlama ve değer oluşturan faaliyetler gerçekleşebilir. Bu alanda yeni bir gelişme ise global doğan işletmelerdir.

Global doğan işletme, kuruluşunun hemen başında global işletmeciliğe girişen ve hızlı bir şekilde yabancı pazarlara açılan genç bir işletmedir. İşletmelerin globalleşmesi, ihracat, dış yatırımlar veya lisans anlaşmaları şeklinde kendi milli sınırları dışında faaliyete başlamalarıyla uluslararası yatırım ile bir ürün için tasarımından son kullanıma kadar gereken tüm faaliyetlerin coğrafi alanda ve uluslararası sınırlar arasında dağıtımını sağlayarak **global değer zinciri** oluştururlar.

Global yatırım, işletmenin sermaye, teknoloji, idari yetenek ve imalat alt yapı gibi varlıklarını başka bir ülkeye aktarması veya başka bir ülkeden varlıkları satın almasıdır. Bu yatırım; **global portföy yatırımı,** finansal kazanç elde etmek için hisse ve borç senetleri gibi uluslararası değerli kâğıtlara sahip olmak ve **doğrudan yabancı yatırım,** işletmenin sermaye, teknoloji, idari yetenek, emek, toprak, tesis ve donanım gibi üretken varlıkları satın alarak yurtdışında fiziki olarak bulunduğu yatırım türdür.

Dünya ülkeleri arasında ticaretin global boyutlara ulaşması sonucu, global pazarlar doğmuş, bu pazarlara girmek işletmeler açısından önemli olmuştur. Bu gelişimin yakalanabilmesi için yerel ve globalin doğru sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmaları ifade eden tematik gelişimin gerçekleştirilmesi gerekir.

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

Uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanma, rekabet edebilme ve rekabetten kaçma, vergi avantajları, ürün hayat seyrini uzatma, kârları artırma gibi pek çok konu ve alanda avantaj elde edecektir. Gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler, kâr ve cirolarının büyük kısmını ülke dışı üretim ve pazarlama faaliyetlerinden elde ediyorlar.

İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler:

1. Satış ve kârlarını arttırmak
2. Dünya pazarlarından pay almak
3. İç pazara olan bağımlılığı azaltmak
4. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak
5. Fazla üretim kapasitesini kullanmak
6. Rekabet gücünü arttırmak
7. İstihdam oluşturmak
8. İşletmeyi geleceğe hazırlamak
9. Ülkeye döviz girdisi sağlamak
10. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak
11. İşletmenin siyasi etkinliğini arttırmak.

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 aşaması olarak sıralanır. 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** bulunmaktadır. Bunların çoğu ihracatçı bir işletme için, bağımsız bir yabancı dağıtımcıya 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.

A. Global işletmecilikte aracı işletme türleri:

1. Yabancı Pazardaki Aracılar: 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 dağıtımcı; ihracatçının ürününü satın alan ve depolama, satış, teşvik ve satış sonrası pazarlama hizmetlerini yürüten ve ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar veya bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki aracıdır.

b. İmalatçı temsilcisi; belli bir ülke veya bölgede ihracatçıyı temsil etmek ve ihracatçının ürünlerini satmak üzere onunla anlaşan ve acenteye göre daha fazla güce sahip olan aracıdır.

c. Acente; global işletmecilik işlerinde ürünleri satın alma ve satma amaçlı siparişleri bir komisyon karşılığı yürüten aracıdır.

2. Ana Ülkedeki Aracılar: 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 ihracına girişen, bunlara sahip olmadan kâr payıyla alan aracı işletme.

b. İhracat yönetim şirketi; dış pazar alanında deneyimsiz bir müşteri işletme için çalışan, ticaret şirketinden daha küçük ve daha fazla uzmanlaşmış bir aracıdır.

3. İnternetteki Aracılar: Müşterilerin çok sayıda işletmeden toplanmış ürünleri araştırabilecekleri, karşılaştırabilecekleri ve satın alabilecekleri dijital pazarlar kuran aracı kurumlardır.

B. Global işletmecilikteki kolaylaştırıcılar ise işletmelerin globalleşmesine ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerine yardımcı olan ve işlemlerin verimli, kolay ve zamanında gerçekleşmesini sağlayan bağımsız kişi veya işletmelerdir. Bunlar:

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 nakliyeyi düzenleyen taşıma yöntemleri, dış ticaret için gereken belgeler ile ana ve yabancı ülkelerdeki ihracat kuralları, düzenlemeleri üzerinde uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

3. Gümrük komisyoncusu; ithalatçı işletme adına gümrükten ürün çeken uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir 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.

Yabancı pazar alternatiflerinin değerlendirilmesinde piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, kanuni ve siyasi çevre ile sosyal ve kültürel etkenler analiz edilmelidir. Dış pazarın değerlendirilmesinden sonraki aşama belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve risk açısından dikkatli bir 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

5. Ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumu

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

Global pazarlama, bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir. Global pazarlama ile işletme ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanılarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır. Hedef, ülke dışı pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşilebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmeliler.

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

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

Bölgeselleşme, sınırları idari, ekonomik birliğe, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya üzerinde yaşayan insanların aynı soydan gelmiş olmalarına göre belirlenen toprak parçası, mıntıka olarak ifade edilir. Ekonomik entegrasyon, kuran blokların genişlemesi, gittikçe daha fazla ülkenin ekonomi alanındaki kapasitelerini birleştirmeleri, ancak blok dışına karşı kendi ortak ticari kurallarını koyarak kendilerini korumaları hem globalleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlayan durumdur. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir.

Globalleşme sağladığı etki dünyada eşit oranda değil; üretim ve tüketim açısından belirli bölgelerde yoğunlaşmaktadır.

8.6. İşletmelerin Global Pazarlara Giriş Stratejileri

Yabancı pazara giriş yönteminin seçim kararını etkileyen faktörler; kaynaklara dayalı üstünlükler, bölgesel üstünlükler, globalleşmenin getirileri, iş hacmi ile kontrol ve kaynaklara erişim gibi etkenler giriş yöntemine ilişkin kararlarda belirleyicidir.

Global pazarlara girmek isteyen işletme önce satacağı ürünün özelliklerini, dış pazar çevre faktörlerini ve sahip olduğu işletme içi kaynaklarını dikkate almalıdır. Dış pazar şartları incelenip gerekli araştırmalar yapıldıktan sonra bu pazarlarda işletmenin imkân, siyaset ve amaçlarına göre dış pazarın özellikleri değerlendirilerek en uygun pazara giriş stratejisi seçilir. Giriş stratejisi, işletmenin pazarda hangi şartlarla, ne şekilde yer alacağı ve fırsatları en iyi nasıl değerlendireceğini belirler.

Dış pazarlara giriş yöntemi seçiminde mutlaka yüzde yüz doğru bir karar mümkün olmaz. Dış pazarlarda, sürekli gelir ve gider arasında değerlendirme yaparak alternatiflerden en uygununu seçmeyi gerektirir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletme ürün farklılaştırma, yenilik gibi değişebilen fiyatlama veya taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

Global pazarlara giriş stratejileri:

1. İhracat Yoluyla Global Pazarlara Giriş Stratejisi: Global pazarlara giriş yöntemlerinden en temel ve basit olanı ihracattır. İhracat, global piyasa fırsatlarının değerlendirilmesi, ihracata dönük organizasyon, gerekli bilgi edinilmesi ve ihracat stratejisinin uygulanması olarak dört aşamada gerçekleşir. Bu strateji, işletmenin ürün, üretim, organizasyonunda veya yatırımlarında asgari düzeyde değişikliği gerektiren bir dışa açılma stratejisidir. İhracat faaliyetleri doğrudan ihracat, dolaylı ihracat ve kurum içi transferler olmak üzere üç alt başlıkta ele alınır.

a. Doğrudan ihracat: Yabancı ülkedeki dağıtımcı veya müşterilere yönelik olarak aracısız satış yapmaktır.

b. Dolaylı ihracat: İşletmenin ürünlerini kendi ülkesinde faaliyet yürüten aracılar vasıtasıyla başka bir ülkeye ihraç etmesidir.

c. Kurum içi transferler: Bir işletmenin başka ülkede faaliyet gösteren kendine bağlı olan kuruluşuna maliyetleri düşürmek için ürünleri transfer ederek gerçekleştirdiği ihracattır.

2. Sözleşmeyle Global Pazarlara Giriş Stratejileri: Sözleşme ile global pazarlara giriş stratejileri 5 başlıkta yürütülür:

a. Lisans anlaşması: Lisans, herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izindir. **Lisans verme,** bir şirketin anlaşmayla bir ücret karşılığı yabancı bir şirkete ticari ürününü üretme ve dağıtımını yapması için izin vermesi veya belirli bir coğrafi bölgede ticari markasını, patentini veya prosesini kullanma hakkı vermesidir.

b. Franchising: Ürünlerin denenmiş ve markalaşmış bir üreticinin bir diğer üretici veya tacire ürünlerini bir belirli bir il, ilçe, bölge veya ülke de üretme veya pazarlama hakkını veren bir ticari ilişkidir.

c. Üretim sözleşmesi: İşletmenin üretim prosesinin strateji olarak tamamının veya bir kısmının yabancı bir ülkede gerçekleşmesi, tamamının oraya satılmayıp oradan işletmenin kendi ülkesine veya başka ülkelere ihracatıdır. Bu yöntemle işletmeler değer zinciri üzerindeki temel becerilerine odaklanarak ev sahibi ülkede üretimin sağladığı avantajlardan faydalanır.

d. Yönetim sözleşmesi: Yerel bir işletmenin sermaye sağlayan yabancı yatırımcıya anlaşılan belirli bir süre zarfında, belirli bir ücret karşılığı yönetim konusunda; üretim yöntemi, teknolojisi ve servis hizmetini bir başka işletmeye satılması, kiralanması olan know-how sağlamasıdır. Bu sayede destek hizmeti sağlayan işletme yatırım yapmadan gelirini artırma imkânına kavuşur.

e. Anahtar teslim projeler: Satıcı tarafından alıcıya personeli de eğitilmiş olarak tam donanımlı bir şekilde bütün imkânların hazır sunulduğu anlaşmadır. Ödemeler önceden anlaşılan sabit bir bedel karşılığı veya maliyet artı anlaşılan belli miktardır.

3. Doğrudan Yabancı Yatırımla Global Pazarlara Giriş Stratejisi: Bazı işletmeler global pazarlara yatırım yapıp ev sahibi ülkedeki varlıkları üzerinde kontrol etme gücünü elinde bulundurarak girmeyi tercih ederken bazıları da globalleşme sürecinde, ihracat veya sözleşmeye dayalı giriş yöntemleriyle yabancı pazarda konumlarını sağlamlaştırma yolunu seçebilirler. Global yatırım; **uluslararası portföy yatırımı,** finansal kazanç elde etmek için hisse senetleri ve borç senetleri gibi uluslararası değerli kâğıtlara sahip olmak ve **doğrudan yabancı yatırım,** işletmenin sermaye, teknoloji, idari yetenek, emek, toprak, tesis ve donanım gibi üretken varlıkları satın alarak yurtdışında fiziki olarak bulunduğu yatırım türü olarak iki şekilde gerçekleşir. Doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri işletmeyi global faaliyetleri üzerindeki denetim yetisini arttırarak kâr elde etme potansiyelini yükseltir. Ev sahibi ülke tüketicileri yerli ürün kullanımı konusunda hassas iseler, yabancı doğrudan yatırım faydalı sonuç verir. Bu yatırım; sıfırdan yatırım, satın alma ve ortak girişim olarak üç türdür:

a. Sıfırdan yatırım stratejisi: Bir işletme en hızlı şekilde yabancı pazara girmek ve maksimum kontrol sağlamak isterse direkt sıfırdan yatırım yaparak bir işletme kurmayı düşünebilir. İşletme yatırım yapacağı ülkede arazi satın almakta veya kiralamakta, yeni tesisler inşa etmekte, yeni çalışanları ve yöneticileri bulup seçmekte veya kendisine bağlı diğer birimlerden gerekli olan insan kaynaklarını transfer etmektedir.

b. Şirket satın alma stratejisi: Bir işletme en hızlı şekilde yabancı pazara girmek ve maksimum kontrol sağlamak istediğinde direk yatırımla kazançlı bir yabancı şirket satın almayı düşünebilir. Faaliyet yürüten bir işletmenin satın alınması, o işletmenin üretim tesisleri, çalışanları, dağıtım ağı ve markası üzerinde hızlı bir kontrol elde ederek avantajlı hale getirilebilir.

c. Ortak girişim: İki veya daha fazla işletmenin ortak çıkarları doğrultusunda bir araya gelerek kurdukları, ortak sahiplik esasına dayalı bir yatırım türü, birden fazla ülkedeki ortakların oluşturduğu bir iş birliğidir. Ortaklığın birkaç tüzel kişiden oluşmasıyla belirli bir işin yapılması için ortaklığı ve kontrolü paylaşan iki veya daha fazla yatırımcının oluşturduğu bir girişimdir.

8.7. Global İşletmelerin Strateji Tercihleri

Organizasyonların amaçlarında farklılıklar olsa da genel olarak, işletme sahipleri ve diğer paydaşlar için kurum değerinin artırılması temel amaçlardan biridir.

İşletme yöneticileri, maliyetleri düşürmeye yönelik veya işletmenin ürünlerine değer katmak suretiyle fiyatların yükseltilmesine imkân sağlayan stratejiler geliştirmek suretiyle kârlılık artışı belirleyebilirler. Aynı zamanda işletme karlı büyümeyi yakalayabilmek için pazarda daha fazla ürün satılması veya yeni pazarlara girilmesi gibi stratejilerde takip edebilir. Global pazarlara açılma karlılığı olumlu etkileyerek büyüme oranını artırabilir.

Global işletmeler için strateji geliştirme sürecine dâhil olan uluslararası değişkenler çok karmaşık nitelik arz eder. Bu süreçte işletmenin güçlü, zayıf yönleri ile işletmeyi ilgilendiren tehditler ve fırsatların (SWOT) analizi yapılarak strateji belirlemelidirler Farklı ülkelere özgü risk ve fırsatları bulma ve bunları yönetebilme yetkinliğine ulaşmalıdırlar. Her işletmenin sahip olabileceği benzer veya farklı mali varlık ve yetenekler sıradan sayılır. Rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikleri işletmenin temel yeteneği haline getirilerek çevredeki gelişime uygun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için bu niteliklerin sürekli geliştirmesi gerekir.

Strateji tercihleri; **ürün - pazar stratejileri** ve **rekabet stratejileri** global işletmelerce başarı ile uygulanan iki stratejidir.

8.7.1. Ürün-Pazar Stratejileri

Ürün-pazar stratejileriyle işletmeler, pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirmeyle rekabetçi üstünlük elde edebilirler.

1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi: Bir organizasyonun mevcut ürünlerinin daha fazlasını mevcut müşterilere satarak büyümeyi hedefleyen stratejilerdir. İşletme burada mevcut ürün-pazar stratejisini terk etmeden satışlarını artırmaya çabalar. İşletme performansının geliştirilebilmesi için mevcut müşterilere yapılan satış miktarının artırılması veya mevcut ürünler için yeni müşterilerin bulunması pazara nüfuz etme stratejisi kapsamındadır.

2. Pazar Geliştirme Stratejisi: Var olan ürünleri kullanarak yeni pazarlara ulaşmayı hedefleyen bu strateji aynı ürünleri farklı insanlara satma fikrine dayanır. Mevut ürünler kendi kategorisinde tıkandıysa onu yeni segmentlere veya coğrafyalara götürmeye dayanır. İşletme mevcut ürünleri karakteristiklerinde bazı değişiklikler yaparak yeni pazarlara girilebilmesi mümkün olur.

3. Ürün Geliştirme Stratejisi: İşletme mevcut pazarında kalmaya devam ederken, bir yandan da yeni ürünler geliştirmeye çalışır. Hedef tüketici kitlesi mevcut ürünü satın alma imkânına sahip değilse, işletme belirlenen ihtiyacı karşılayabilecek ve bu kitlenin alım gücüne uygun yeni bir ürünü geliştirmeyi deneyebilir. Bu stratejinin temel zorluğu yüksek araştırma ve geliştirme harcamaları ve yeni üretime geçiş için yatırımı gerektirmesidir.

4. Çeşitlendirme Stratejisi: İşletmenin bildiği, tecrübe sahibi olduğu mevcut işinde veya benzer işlerde yeni ve değişik faaliyetlerde bulunmasıdır. İşletme, aynı anda hem mevcut ürün karmasını hem de mevcut pazarını değiştirerek yeni ürün ve yeni pazarlara yönelir. Mevcut ürün ve pazarlar ile olan ilişki, tamamen sonlandırılmaz ise risk seviyesi düşer, aksine olursa artar.

8.7.2. Rekabet Stratejileri

İşletmeler, kendileri için en uygun ve etkili rekabet stratejilerini tespit sürecinde rakip işletmelerin rekabetçi güçlerini ve stratejilerini izleyerek karşı faaliyetler planlarlar.

Yönetici stratejik karar sürecinde işletmenin rekabetçi konumunu iyi belirlemelidir. Elde edilen rekabet üstünlüğü genellikle ekstra bir katma değer oluşturur. Bu noktada maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç rekabet stratejisi vardır.

1. Maliyet Liderliği Stratejisi: Bu stratejisinin temel odağı işletmenin maliyetlerinin düşürülmesine dayanır. İşletme maliyetlerini, rakiplerinin maliyetlerinin altına çekmeye çalışarak bu sayede daha düşük maliyetlerin getirdiği fırsatlardan faydalanıp rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır. Maliyetler düşürülürken ürün kalitesinden taviz verilmemelidir. Bu stratejisi, işletmenin farklı işlevsel alanlarında verimli ve etkin çalışma, sıkı maliyet kontrolü ile maliyetleri en aza indirme çabalarını kapsar.

2. Farklılaşma Stratejisi: Ürünlerin farklılaştırılarak, alıcı tarafından eşsiz olarak algılanacak bir değer oluşturulması ile gerçekleşir. Bu stratejinin hedefi, taklit edilmesi zor, ikamesi mümkün olmayan, işletmenin markasıyla güçlü şekilde ilişkilendiren ve böylece müşteri sadakati oluşturan ürünler geliştirerek kendisini pazarda güçlü bir şekilde konumlandırmadır.

3. Odaklanma Stratejisi: Odaklanma, belli bir noktada, yerde veya olguda toplanmak, yoğunlaşmak, bir işletmenin rakipleri arasında üstün bir duruma geçmesini sağlayan ve evrensel şartlarla uyum içinde faaliyette bulunarak değer oluşturmayı ifade eder. Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme, pazarın belirli bir bölümünü seçer ve orada uzmanlaşır, tüm stratejik araçlarını bu odak pazara yoğunlaştırır. Odaklanma yaklaşımını seçen işletme yöneticileri, odaklanmanın olumlu yanlarını sürekli işletme bünyesinde yerleştirmek için bunu bir felsefe olarak kabul ederler. Odaklanma kararı işletmeye sade ve net düşünmeyi, kendisinin ve rakiplerinin özelliklerini kıyaslamayı ve sonuçta tercihlerini ortaya koymayı sağlar. Bilinçli olarak odaklanmayı seçen işletme ikinci kararı odaklaşacağı hedefi; üretim, ürün ve müşteri gibi, seçer.

Üretim, ürün ve müşteri birbirini tamamlayan hedeflerdir. Birisine odaklanmanın diğerinin ihmali anlamına gelmeyeceği kabul edilmelidir. Burada odaklanma stratejisi aralarından birisine öncelik verilmesini gerektirir ve ister istemez diğerleri ikinci planda kalacaktır. Odaklanma ile işletmenin tüm kaynaklarıyla organizasyon yapısı ve sistemi seçilecek hedefe göre şekillenir.

Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İnsanları işletme kurmaya yönelten temel sebepler nelerdir? Sıralayarak, birer cümle ile açıklayınız.
2. İşletme kuruluş sürecini genel hatları ile değerlendiriniz.
3. İşletme kurma sürecinde; iş kurma düşüncesi aşamasını açıklayınız.
4. İş planı nedir? Açıklayarak, iş planı yapmanın temel amaçları neler olabilir?
5. Fizibilite etüdü aşamasında yer alan; (1) ekonomik araştırma, (2) kanuni araştırma, (3) mali araştırma, (4) teknik araştırma ve (5) organizasyon araştırması nedir?
6. İşletmenin kuruluş yeri seçiminde etkili olan temel faktörler nelerdir? Sıralayınız.
7. Talep tahmini nedir? İşletme büyüklüğünün belirlenmesi nedir?
8. İşletmenin kuruluş yeri seçimi nedir?
9. İşletme kuruluş sürecinde; değerlendirme aşamasını açıklayınız.
10. İşletme kuruluş sürecinde; yatırımı uygulama aşamasını açıklayınız.
11. İşletme kuruluş sürecinde; üretime geçiş aşamasını açıklayınız
12. İşletmelerde büyüme nedir? Açıklayarak, işletmelerin temel büyüme sebeplerini yazınız.
13. İşletmelerin büyüme şekillerini sıralayarak, açıklayınız.
14. Kapasite nedir? Tarif ederek, türlerini açıklayınız.
15. İşletmelerin kıvamlı büyüklüğünü açıklayarak; kıvamlı büyüklüğün kâr üzerine etkilerini yazınız.
16. İşletmelerde küçülme nedir? Küçülmenin temel amaçları nelerdir?
17. Globalleşme nedir? İşletmelerin globalleşme sebepleri nelerdir?
18. Global pazarlama nedir? İşletmeleri global pazara yönelten temel sebepler nelerdir?
19. İşletmelerin global pazarlara giriş stratejilerini sıralayınız.
20. Global işletmelerin strateji tercihleri nelerdir?

9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucu birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

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

Yeni yönetim anlayışının temel unsurları:

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

2. Kalite unsuru; Japonya ve ABD'deki çalışmaların senteziyle, liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli geliştirilmesi, kalite kontrol ve kalite güvence sistem standartlarını oluşturan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı gelişmiştir.

3. Strateji unsuru; 1990'lardan itibaren organizasyonun hedeflerini ulaşabilmesi için iç ve dışı şartları dikkate alan etkili strateji geliştiren, bunları planlama, organize etme, uygulanma, koordine ve kontrolünü yapan Stratejik Yönetim öne çıkıyor.

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

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

9.1. İletişim Teknikleri

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişim sistemine mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar. Kurumlarda bu ilişkiler resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır. Özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurmasına bağlıdır.

İletişim; kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi, kanaat ve duyguyu kaynaktan hedefe doğru yazı, konuşma, sözsüz mesaj, görsel araçlarla veya bunları bira arada kullanarak iletilmesiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, yönetim faaliyetinin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç,** kişi davranışlarını belirleyen, etkileyen bir **teknik,** sosyal süreçler bakımından zorunlu **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır.**

İletişim süreci işleyiş bakımından tek yönlü ve çift yönlü olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır.

İşleyiş açısından iletişim türleri:

1. Tek yönlü iletişim; iletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, bir kaynaktan bir alıcıya veya bir kaynaktan çok alıcıyı şeklinde olabilir. Tek yönlü iletişimde, kaynak ile alıcı ile karşılıklı hiçbir ilişkiye girmez. Kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde veya yönetici durumunda bulunan kaynak tarafından kurum üyelerine herhangi 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 gönderici ile alıcının rolleri değişebilmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir. Elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu belirlemek ve saptamalar varsa bunları giderek iletiyi hedefine ulaştırmaktır. 'Ne kadar bilirsen bil; söylediklerin karşıdakinin anladığı kadardır.' Mevlana

Tek yönlü ve çift yönlü iletişimin karşılaştırılması:

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

İnsanlar, varlığını devam ettirmek, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek ve eğlenip mutluk için iletişim kurarlar.

Etkili bir iletişim için sahip olunması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır.

Etkili bir iletişim için gerekli beceriler:

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

Etkili bir iletişim kurmanın ilk basamağı iyi bir dinleyici olmaktır. Karşıyı iyi anlamak ve konuya hâkim olmak gerekir.

İyi bir dinleyicinin temel özellikleri:

1. Başka bir işle meşgul olmaz.
2. Konuşan kişinin sözünü kesmez, ona saygı gösterir.
3. Göz teması kurarak önemsediğini gösterir.
4. Karşıdaki insan ile empati kurar.
5. Dinlerken vereceği cevabı düşünmez.

6. İşin başından sonuca ulaşmaya çalışmaz.

İletişimin başarılı olmayışına 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 etmek, suçlayıcı dil kullanmak
4. Konuyu farklı yerlere taşımak,
5. Ana konudan kopmak
6. Alaycı bakmak, yargılayıcı olmak

İletişim, kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreç olarak birtakım işlevlere haizdir.

İletişimin temel işlevleri:

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

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.

İletişimin 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 tanınmalıdır.

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

3. Mesaj (İleti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fizikî ürünü olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik, çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın niteliklerine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşıması gereken özellikler vardır. Mesajın temel özellikleri; (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. Sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları iletişim kanallarıdır. Bilgiyi toplama, işleme ve depolamada, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transferde kullanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerine bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmi) 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, şifreyi çözdüğü, ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunun için alıcının dinlemeyi iyi bir şekilde yapmalıdır. Etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikler / özellikler ise (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

7. Algılama (Filtreleme): 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 nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, hedefleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler. Algı, karmaşık bir psikolojik olay, duyum ise basit fizyolojik bir olaydır. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir. Duyum, her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

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

9. Gürültü: 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. İletişim

sürecinin etkin işlemesine engel; **fizikî ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte engeller vardır.

İletişimi engelleyen temel faktörler:

1. Kişisel engeller: İletişimde mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inanç, kültür düzeyleri, ortamları, alışkanlık, zevk ve tutkuları ile mesajı kastî 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. Fizikî ve teknolojik engeller: Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığında fizikî 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 olmamasından 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, kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Geri bildirim, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olduğuna göre yanlış bilgi vermemeli ve yanlış davranışlar sergilememelidir.

7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü: Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, süre kısıtlamasıyla karşı karşıya kalındığı mesajını verilmiş olunur. Zamanın ne kadar önemli olduğunu aktaracağı çok sözü ve bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar iyi bilir.

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 yoluyla veya konuşma yolu üzerinden karşı kişiye aktarılmasıdır. Televizyon, radyo ve röportaj ile sohbet sözlü iletişimdir. Çift yönlü şekilde sözlü iletişim gerçekleşiyorsa anında cevap alınması beklenir. Beden dili olarak jest ve mimikler sözlü iletişim konusunda oldukça etkili unsurlardır.

2. Sözsüz iletişim: İnsanların sözcükleri kullanmadan çevresini ve birbirlerini anlamlandırma sürecine sözsüz iletişim denir. Kullanılan jest ve mimikler sözsüz iletişim de beden dili ile karşıya mesaj vermektir. Yüzü buruşturma ve gözlerini başka bir yöne çevirme ile karşıya mesaj verilir. Kelimeler ile ifade edilemeyen durumlarda sözsüz iletişim önemli olur.

3. Yazılı iletişim: Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türü. Mektuplar, tutanaklar, makaleler, raporlar, özetler, basın bildirileri, notlar, gazeteler, broşürler, afiş, ilanlar, bültenler ve elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajlardır.

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

İnsanlar, gruplar ve kurumlar arasında iletişimin yürütülmesinde farklı iletişim şekilleri 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: İki kişi arasında genelde yüz yüze ilişki şeklinde gerçekleşen iletişimdir. Fiziki olarak aynı ortamı paylaşın iki kişinin iletişimi veya farklı ortamlardaki kişiler arasında herhangi bir iletişim aracı ile gerçekleşir.

3. Grup iletişimi: İki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri iletişim şeklidir.

4. Kitle iletişimi: Kitle iletişim araçları kullanılarak geniş izleyici kitlesini bilgilendirmek, eğlendirmek, ikna etmek için mesajların tek yönlü olarak gönderilmesidir. Kaynak bir kurum tarafından enformasyon, düşünce ve tutumların geniş bir kitleye teknik aygıtlarla iletilmesi surecidir. **Kitle,** toplumsal bakımdan farksız, heterojen, birbirleriyle bağlantısız, sınıf, cinsiyet, din, dil ve ırk bakımından farklı, geniş bir nüfustur. Avrupa'da 18.yy'daki gelişmeler, toplumsal yapıyı değiştirmiş, sanayi devrimi sonrası ekonomik ve toplumsal gelişmelerin ortaya çıkardığı kamuoyu sanayileşme, şehirleşme ve modernleşme sonucu kitleye dönüşmüştür. Bu türlülük içindeki kitleyi çeşitli yollardan etkilemek için, istenen değişimi oluşturmak ve bunu sürekli kılmak üzere basın, radyo, televizyon, sinema, forumlar ve sosyal ağlar gibi kitle iletişim araçları kullanılır.

Kitle iletişimin diğer iletişim türlerinden farkları:

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

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

5. Kurumsal iletişim: Bir kurum, işletme veya bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, organizasyonu, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar almayı ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir. Organizasyonlarda çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı karşılıklı

olarak sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden iletici, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilmelidir.

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

Organizasyonlarda iletişim araçları:

1. Yazılı iletişim araçları: Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak üzere; mektup, yazılı raporlar, 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 görsel İletişim araçlarını içerir.

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

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

Organizasyonlarda iletişim kanalları formel (biçimsel-resmi) ve enformel (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formel iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dörde, enformel iletişim kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır. **Formel iletişim kanalı;** kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarıdır. **Enformel iletişim kanalı ise** tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların oluştuğu iletişim yolları ve sistemidir. Organizasyonda enformel ilişkiler kendiliğinden bir iletişim doğar ve her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişim değişik modeller gösterilebilir.

Kurumsal iletişim kanalları:

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

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

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

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

2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Zamandan tasarruf sağlaması açısından önemli, ancak bunun sık kullanılması; otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonun sağlanamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olmasına yol açabilir.

3. Çapraz (Diyagonal) **İletişim:** Bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Bu şekilde, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlama ve yardımlaşmaları kolaylaşır, çalışanlar kendilerini geliştirme, yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânı bulur. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve kurum yapısını sarsıcı olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi hallerde iletilen bilgi niteliğine göre bu kanal kullanılır.

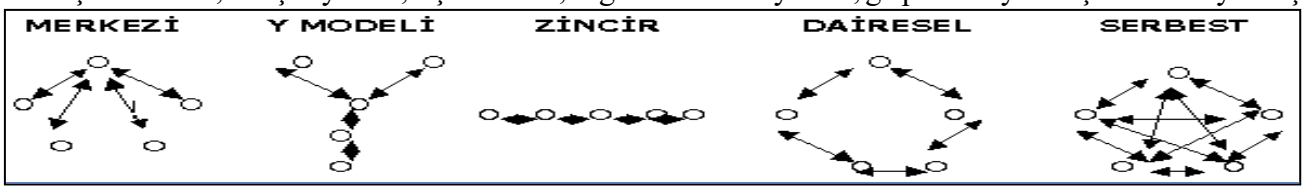
4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını hedeflere dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bunun için, içyapıyı oluşturan iletişim sistemine ilave gelişime uygun kurum dışı ilişkileri de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

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

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

2. Y Modeli: Daha az sayıda iletişim kanalına sahiptir ve merkezileşme derecesi yüksek iletişim modelidir. Liderlik tatmini,

merkezileşme derecesi, hızı çok yüksek, kişisel tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatminiyle iletişim kanal sayısı düşüktür.



Şekil 9-1: Enformel iletişim modelleri

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

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

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

9.2. Yöneticilik ve Liderlik

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

Yönetici; kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getiren ve bunları belirlenen ihtiyacı karşılamaya yönelik planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir.

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi birçok bilimin ilgi alanındadır. **Liderlik,** belirli bir durumda, belirli alanda, belirli şartlar altında insanlara organizasyon hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma, motive etme, etkileme ve uygulanan liderlikten hoşnut 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 niteliklere / özelliklere sahip kişidir. Yönetimde gücü ve etkisi olan, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kişidir.

Lider insanlardaki; milli hisleri, kardeşlik, sevgi, muhabbet ve hürriyet gibi temel hislerden birini veya birkaçını uyandırarak onları harekete geçirir ve hedefine ulaşır. Beklenti yönetimi tecrübesi ile toplumun farklı alanlarında oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri en etkili şekilde yönetir. İnsanların eğitim ve öğretim sonrası artan bilinç seviyeleriyle, kendi kendini yönetme becerisinin gelişimine bağlı olarak yetki kullanan yönetici değil daha çok lider tipi yönetici modelleri aramaktadır.

Yönetim sürecinde liderlik; resmi (formel) ve gayri resmi (enformel) olarak iki şekildedir. Lider organizasyon içinde ortaya çıkabilir, organizasyon dışından; toplumsal veya siyasi lider olabilir.

Liderin kişilik özellikleri, hedef ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir.

Liderin temel özellikleri:

1. Ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek stratejileri oluşturmak
2. Vizyon sahibi ve üretken olmak
3. Duyarlı, dürüst ve güven verici olmak
4. Sistemi bir bütün olarak görmek
5. Takım çalışmasının faydasına inanmak ve çalışanları motive etmek
6. İkna yeteneği, sorumluluk sahibi ve prestij sahibi olmak
7. Kişiler arası iyi iletişim kurabilmek ve sürdürmek

Bir kısmı doğuştan gelen ve bir kısmı sonradan kazanılan bu özelliklerin sayıları artırılabilir. Burada önemli olan liderin diğer insanlara ilham kaynağı olarak onları bir şeye uyandırması, 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. İçinde bulunulan durum ve amaca göre sahip olunması gereken güç türü değişir. Bu güç kaynağına sahip olanlar, o ortamda liderliğe yönelebilir. **Gücün kaynakları;** (1) karizmatik nitelikler, (2) bilgi ve uzmanlık, (3) para, ceza ve ödül, (4) fizikî güç.

Liderlik sürecinin temel şartları:

1. Şartlar ile amaçlar. Liderlik sürecinin başlaması için buna ihtiyacı belirten bazı şartlar ve ulaşılmak istenen hedefler olmalıdır.

2. Lider kişilik. Lider kişilik, şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik özellikleri şartların gerektirdiği şekilde olmalıdır. Lidere, bu nitelemenin sebebi olan unsur 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 çabasında bulunması ve kişi veya grupları belirli hedeflere ulaşmak üzere yönetme sorumluluğu üstlenmesidir. Yönetici ve liderin birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını amaçlara doğru yönlendirmek, emirler vermek için yetkisini (otoritesini) kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarken, liderler gücünü kullanarak istikamet verir,

kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

Yönetici ve lider arasındaki temel farklar:

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve 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. Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Birini yönetmenin yolu; kişinin kendisini yönetmekten geçtiği ve bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakıp liderlik etmeye başlayacaktır.

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için, kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan nitelik olarak yöneticilik nitelikleri ile liderlik niteliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir. İnsanlar artık yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterilmesini istemeleri sebebiyle kurumlarda daha ziyade lider tipi davranışlar sergileyen yönetici istenmektedir.

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

Liderlik tarzları:

1. Otokratik lider: Tüm yetki liderde toplandığı, her türlü karar lider tarafından alındığı ve astların planlama, karar verme gibi konularda 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, verimliliğin artmasına, yardımlaşmaya yol açan bir ortamın oluşturulmasına, iletişimin olumlu yönde artmasına ve çalışanların iş tatmininin artmasına yardım eder.

3. Serbestiyetçi lider: Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara bir hedef gösterir, kendi kabiliyetleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakır. Yöneticiler kurumda liderlik vasıfları göstererek, çalışanlar için yeni hedef ve ufuklar açarak yönetim başarısı gösterebilir.

Lider, dokunulmazlık zırhını kullanarak hesap verme ve sorumluluktan kaçamaz, faaliyetlerin başarısını ekibe, başarısızlığı kendisi üstlenir. Siyasi liderlerde, iktidar gücü denetlenmemiş veya süresi çok uzun olursa, beyin işlevindeki değişiklikle; yargı bozukluğu, vazgeçilmezlik yanılgısı, riskleri görememe, duygu duyarsızlığı gibi davranış değişimlerine sebep olabilmektedir. Bunun için; şeffaflık, fikir hürriyeti, serbest seçimler, liderler için sınırlı görev süresi, güç sınırlamaları, hür bir basın ve bağımsız yargı gibi demokratik denge-denetim mekanizmaları bu olumsuzluğun önü alınabilmektedir.

9.3. Motivasyon ve Duygu Yönetimi

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

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

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

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

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

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

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. Kişi fizyolojik veya psikolojik dengesi bozulunca hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir sorunu ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. İhtiyaçlar da amaçları belirler, amaca yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimi 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 sağlanmak 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 şeklinde gruplandırılır.

Motivasyon teorileri:

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

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

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

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

2. Çevre Teorisi: Bu teorinin temelini, çevrenin motivasyonda en önemli faktör olması oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. 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 olmadır.

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

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

Duygu yönetimi, insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihnî bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Duyguları yönetme süreci ise duyguların fakına varmak, onları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlama becerileri ve bunları etkili kullanabilme sürecinde kişinin duygu olgunluğu olarak kabul edilir. Duygular görmezlikten gelinip yok sayılamaz ve bastırılamaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık, bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar.

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

İnsanın motivasyonunu olumsuz etkileyen **öfke,** istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani

bir duygu temelli tepkidir. **Öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke kontrolünde amaç, bu duyguyu saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade etme becerisi kazanmaktır. **Öfkenin kaynağı ve açığa çıkarın duygular;** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlikliktir.

Öfkeyi kontrol etme ve başa çıkma yolları; (1) öfke hissedildiğinde derin nefes almak, (2) öfke sebebine değil çözüme odaklan, (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 affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak.

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

Yöneticiler, çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motivede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive planlarını özendirme araçlarına bağlı yaptıklarında başarılı olabileceklerini bilmelidirler. Motivasyonu artıran özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. **Özendirme (teşvik) araçları;** ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal statü, prestij, kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi sayılabilir. Kuruluşlarda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri aynı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

Teşvik araçları:

1. Ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar,
2. Adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
3. Takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral vermek,
4. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
5. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
6. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
7. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
8. Eğitmek ve yetiştirmek.

Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâ alanındaki gelişimin sosyal sonuçları her alanda yeni uygulama ve anlayışlar getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim, teknik ve teknolojide insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılışını ifade eden **otomasyon** ile birçok alan yeniden yapılanıyor. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif (etkileşimli) yapay zekalı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi süreli (Part-Time) çalışma, kısa süreli çalışma, uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemini de getirmektedir.

Kısmi süreli çalışma, normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır. (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Gönüllü olarak yapılmasından kasıt; kişinin, işyerinin yaşadığı birtakım teknolojik, ekonomik meseleler sebebiyle yapmak zorunda olduğu bir çalışma türü olmadığı, hür iradeye bağlı olmasıdır. Çalışmayı özendirmede önemli yeri olan **esnek çalışma,** işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, alternatif çalışma şeklidir. Günlük esnek çalışma saatleri ise 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir. Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması istihdama katkı sağlar.

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

9.4. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

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

Gelişen dünyada, globalleşme ve entegrasyon alanında bütünleşme hareketleri gerçekleşmektedir. Dünya ticaretinin büyük kısmını elinde bulunduran ve genişleme potansiyeli olan bu yapılarla ticari ilişkiler standardizasyon ve kalite ile mümkün olur.

Standardizasyon ve kalite insanlık tarihi kadar eskidir. Bilinen kadarıyla dünyada kıt olan iktisadi kaynakları verimli kullanma çabalarının bir ürünü olan standardizasyon ve kalite insanlık için bir lüks değil, bilakis "olmazsa olmaz" mutlak bir ihtiyaçtır.

Standardizasyonla ilgili kavramlar:

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

-Standardizasyon: Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Can ve mal güvenliği kalitenin alt sınırın tespitiyle belirlenen düzey altında ürün üretimine müsaade edilmez. Bu suretle, ihracat ve ithalatta optimizasyonu ancak standardizasyon ile sağlanabilir.

-Teknik düzenleme: İdari hükümler de dâhil olmak üzere mal ve hizmet özelliklerini veya söz konusu ürünlerin işlem ve üretim yöntemlerini belirten ve uyulması zorunlu olan belgedir. Bu belge bir ürüne, işlem veya üretim yöntemine uygulanan terminoloji, semboller, ambalajlama, işaretleme veya etiketleme gereklerini de içerebilir veya yalnızca bunlarla ilgili olabilir.

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

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

-Uygunluk Değerlendirmesi: Bir mal veya hizmetin konuyla ilgili teknik düzenleme veya standardına uygunluğunun yeterli ve yetkili kılınmış bir kurum veya kuruluşça değerlendirilip uygun bulunanlar için bir uygunluk belgesinin düzenlenmesidir.

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

-Akreditasyon: Laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik ölçütlere göre çalıştığının bağımsız ve tarafsız bir kuruluş tarafından onaylanması ve düzenli aralıklarla denetlenmesidir.

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

-EN 45002 Standardı: Test laboratuvarlarının değerlendirilmesinin genel ölçütlerini ihtiva eder. Kalibrasyon laboratuvarları ile test laboratuvarlarının yeterliğini belirlenmede akreditasyon kuruluşları tarafından kullanılacak genel ölçütleri açıklar.

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

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

-Kalibrasyon: Bir ölçme cihazının göstergesinin, ölçülen büyüklüğünün gerçek değerinden sapmasını belirlemek ve belgelendirmektir. Ölçme, bir işin belirlenen standarda uygunluğu, gerekiyorsa yapılacak düzeltme sonuçlarının göstergesidir.

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

Standardizasyon, üreticiye, tüketiciye ve genel olarak ekonomiye birçok fayda sağlar

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 hâsılayı 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 açısında 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 gelişmesine katsı sağlar.
6. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

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

Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite

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

Kalite; bir 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 memnunluktur.
4. Kalite bir süreçtir: Sürekli bir gelişmeyi kapsar. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.
5. Kalite bir programa uymak ve etkili olmaktır: İşleri zamanında, çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite verimliliktir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
8. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

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

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmele ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin arttırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen'i oluşturan kelimelerde "**kai"** değişim, "**zen"** ise daha iyi anlamındadır.

Kalitenin temel özellikleri:

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

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

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

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetleri sürekli geliştirip iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri ve toplumuna fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. **Toplam kalite yönetiminin amacı;** organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi, "Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" şeklinde modern yönetim tarzı olarak temel felsefesi mükemmelliği yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN)
4. Tam katılım ve takım çalışması
5. Çalışanların eğitimi
6. Hata önleme / sıfır hata

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

-Toplam Kalite Kontrolü: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılamak ve memnuniyetlerini artırmak için işletme içinde pazarlama, üretim ve müşteri hizmet birimlerinde kaliteyi oluşturma ve geliştirme çabalarını koordine eden sistemdir.

-Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, işletmeler kaliteli ürün üretiyor oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir.

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

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

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma sebepleri:

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

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

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

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

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

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

Kalitenin faydaları:

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

Kalitesizliğin riskleri:

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

Toplam kalite yönetiminin hedefleri ve işletmeye sağlayacağı temel katkılar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, iş birliğini gerçekleştirmek
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak

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

Kaliteye ulaşma ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan 2000'ler sonrası EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. EFQM Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-**E**uropean **F**oundation For **Q**uality **M**anagement)'na aittir. Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme / sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsurun anlaşılması gerekir.

EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım

geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeve sumaktadır.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli 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 ve kaliteyi yakalamada dikkat edilecek hususlar:

1. İhracat ve ithalatta optimizasyonun sağlamak için tüm ilgili tarafların katkı ve iş birliğiyle teknik kurallar konulması, uygulanması, uygunluk değerleme ve belgelendirme işlemleri olan dış ticarette standardizasyon işletme bünyesinde kurulmalıdır.

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

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

4. İşletmelerin çevre etiketi kullanmalarında bir mecburiyet olmamasına rağmen gelişen çevre bilinci çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Kişiler alacakları ürünün çevre üzerindeki etkilerine daha çok dikkat etmektedir. Etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı ayrıca teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetiminde işletmelere yol göstermektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay bozulabilen ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini ilgili resmî kurumlar gerçekleştirmektedir.

6. Codex Alimentarius (Gıda Kodu): Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerce derlenmiş tabloları kapsar. Codex Alimentarius Komisyonu: 1962'de düzenlenen FAO / WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulan, CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretini geliştirme, kolaylaştırma ve global geçerliliği olan standartların harmonizasyonu ihtiyacının anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılır.

Codex Programının temel amaçları:

1. Tüketici sağlığını korumak,
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak,
3. Global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak,
4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve çalışmaları başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulü sonrası bölge düzeyi veya dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kurum yönetiminin sorumluluğundan, satın alma ve eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarıdır. Bu seri dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardını tek bir platformda birleştirmiştir. Türkiye'de TS-EN-ISO 9000 serisi standartları olarak uygulanmakta ve kalite güvencesi sistemi belgelendirmesin Türk Standartları Enstitüsü yapmaktadır.

8. Dış ticarette ürün standardı, kalitesi, beslenme ve gıda güvenliği açısından CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

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

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

1. CE işareti 'Conformite European' Avrupa Normlarına Uygunluk; Bir ürün veya ürün grubunun, Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, "ürün direktifleri" olarak ifade edilen temel gerekliliklere uygun olduğunu gösteren bir birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB ülkelerine giremez, bu sebeple, ürünlerin AB iç pazarında serbestçe dolaşımına imkân veren bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak görülür. AB standardizasyon kuruluşları olan CEN ve CENELEC tarafından yayımlanan standartlara göre ürünün tanımı, taşıdığı riskler, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk değerlendirme işlemleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Bir ürün, birliğin tüm ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. Bu işlemler sonucu aynı şekilde belgelendirilen ve CE işareti alan ürünün Avrupa ürün mevzuatlarına uygunluğunu gösterir. Türkiye 01.01.2004 itibariyle iç pazarında da kullanılma zorunluluğu olan, üreticinin garanti beyanı ve ürünün pasaportu niteliğindedir. CE, bir kalite markası değil, imalatçı tarafından ürüne / ambalaja / ilgili dokümana yapıştırılır ve bunun piyasaya sunumundan üretici sorumludur. Eğer üretici veya üreticinin yetkili temsilcisi AB içinde değilse, bu sorumluluğu ithalatçı yerine getirmek durumundadır.

2. Helal Gıda Sertifikası (Helal Certificate): Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan Helal Sertifikası gerekebilmektedir. "Helal" Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi ise kanuni olmayan, gayrı meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

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

Helal Gıda; İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketiciye sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu, ürünlerin kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.

Dini, ilmi, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunması bakımından önemli olup, çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, ürünün içeriği, nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koymalı ve beklentileri karşılamalıdır. Helal olmayan katkılar içeren her türlü gıda ve ilaç kullanımı toplumun genlerine, gelenek ve inancına tehdittir.

Helal sertifikalama; muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun, söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan bir yöntemdir. Helal Sertifikası Türkiye'de; Türk Standartları Enstitüsü (TSE), çeşitli ülkelerin ilgili kurumları tarafından akredite edilmiş bulunan Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES), ilgili kurumlar ve akredite milletlerarası sertifikalandırma kuruluşlarının Türkiye'deki temsilcilikleri tarafından verilmektedir.

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 ile düzenlenen belgeler:

a. Helal Uygunluk Belgesi: TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

b. Helal Kesim Belgesi: TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil 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. Koşer Sertifikası (Kosher Certificate)" **K":** Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilebilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereğince (Yahudiliğe göre) Kosher (İbranice'de "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara ise kaşerut veya kaşrut kuralları ismi verilir. İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. İşletmelerde üretim yapılırken tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından üretim yerinde kontrol edilir. Uygulama, donanım ve malzemelerde inançlarına aykırı bir durum yoksa din adamları firmada üretilen ürünlere kosher belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevlerini yenmesi yasak olması ülke dışında üretilen veya ülke dışına satılan bazı ürünler üzerindeki koşer ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özelliktir.

9.5. Sinerji Teknikleri

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası iş birliğidir.

Sinerji, ahenk, kabiliyet, iş birliği ile eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç, hareket, kurum kaynaklarını ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. Bir amaç ve hedef için iş birliği yapan insanlar sinerji elde ederler. Üç tane bir (1)in yan yana gelerek yüz on bir (111) olması gibi bir gücü de gösterebilirler. Aynı zamanda; 'birlikten kuvvet doğar', 'el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar' ve 'bir elin nesi var, iki elin sesi var' özlü sözleri sinerjiyi anlatır.

Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne gitme cihetinde önemli bir gelir elde ediyorlar. Dikiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdî çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdî sanatın getirisi olmuş. Sonra, mesailerini birleştirme düsturuyla on adam birleşmişler. Biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştigal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı işini görmüş. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla olan sanatın getirisini taksim etmişler. Her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğünü görmüşler. Bu hâdise,

sanatkârlar arasında, onları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmek için dillerinde destan olmuştur.

Sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler:

1. Üretken olmak
2. İş bitirme heyecanı taşımak
3. Birlikte hareket etme
4. Beşerî münasebetler

Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörler bir araya gelmiş kişilerin ortaya çıkarttığı işin meydana getirdiği katma değer iş bitiminde sinerji faktörü olarak ortaya çıkar. **Sinerjik yönetim,** kurumdaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülerek etkin katılımını sağlayıp yüksek bir enerjiyi sağlamak için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine ve kontrol sürecidir.

Sinerji çeşitleri:

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

2. İşletme sinerjisi: Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji çeşididir.

3. Yatırım sinerjisi: İşletmenin yönetim meselelerinde sahip olduğu eski tecrübelerinin faaliyetlerine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Eğer, yeni girişilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, yeni faaliyetin plânlaması işlerinde de faydalanılacağından sinerjinin etkisi daha da büyük olacaktır. Çünkü aynı cinsten olan yönetim meselelerinin çözümü daha kısa zamanda ve rasyonel olarak gerçekleştirilebilecektir. Burada faaliyet türlerinin birbirine yakınlığı sinerji derecesini yükseltir.

Canlıların birbirleriyle ve çevre ile ilişkilerini inceleyen ekoloji (çevre) bilimi, eko sistem ismi verilen bu çevredeki tüm canlı ve cansızlarla ilgilidir. Ekoloji, abiyotik (hava, iklim, toprak, su ve iklim) ve biyotik (canlı sınıfı) faktörleri inceler ve ekosistem bütünlüğünün karmaşık yapısını araştırır. Eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üretici, ayrıştırıcı ve tüketici faaliyetleri ekolojik dengeyi etkiler. Organizasyonlar bu dengenin kurulması ve devamında kendi aralarında sinerjiye ihtiyaçları vardır.

9.6. Başarı Teknikleri

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

Başarı iyi bir plan ile gerçekleşir ve sabırla elde edilir. **Başarı,** bir iş için gereken zihni ve fiziki enerji amaca uygun, bezginlik göstermeden etkin kullanma azim ve becerisidir. Başarıda; ne istediğini bilip harekete geçmek, yapılanın sonuçlarını öğrenmek ve hedefe varana kadar davranış değiştirmeye hazır olmak vardır. Sürdürülebilir başarı beyin, akıl, kalp ve gönül birliğiyle olur.

İş yapılan mekân ve ortamlar çalışanın ruh halini etkiler. İçinde bulunulan durumun gerektirdiği şartlara uygun hareket başarı getirir. Ümitsizlik duygusu insanı psikolojik olarak çökertir. Evrensel değerleri benimseyen, hal ehli, halden anlayan, kendine ve çevresine ümit veren, misyon ve vizyon sahibi, evham ve şüpheden uzak, kaygılarını izale eden, sabırlı, enerjisini ve sahip olduğu kaynakları etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünen ve evrenin kanunlarına uyan insanlar başarılı olurlar. Toplum hayatında bir çığır açan, eğer kâinattaki kanun-u fitrata uygun hareket etmezse hayırlı iş ve terakkide muvaffak olamaz, bütün hareketi şer ve tahrip hesabına geçer. Başkasının kusurunu kendine özür gösteren başarılı olamaz

Toplumlarında; 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 Bektaşi Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak da değişebilir. Dolayısıyla günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale gelmiştir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Kişisel ve toplumsal başarılarda mutlaka bir başarı ahlakı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini temel kabul eden 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 aklı eserinde' der.

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

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme,

acelecilik, üretkenliği kaybetmek, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim kopukluğu, liderlik eksikliği başarıyı olumsuz etkiler. Kurumlarda iç inceleme ve soruşturma süreçleri başarısızlığın sebeplerini tespitte önemlidir.

Başarıyı engelleyen temel unsurlar:

1. Tembellik: Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken yapmamak, faaliyet için gayret göstermemek ve harekete geçmemedir. Miskinlik, uyuşukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarmayla benzer bir sıfat olarak iyi karşılanmaz.

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

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

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

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

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

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

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 bedenî, hissî ve aklî 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.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olmanın sırları, şartları hususunda 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.

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

Başarının temel şartları:

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

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi vardır. **"Serbest, babacan, sert ve demokrat"** olarak dört yönetici tipinin yönetilenler üzerindeki etkileri de farklıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi;** iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü ve çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması, çoğu yanlışları görmezden gelme verimi düşürmede önemli etkendir. **Sert yönetici,** yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Aralarında ideal olan **demokrat** yönetici tipinde; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verildiği için iş yerinde güven, iş birliği, objektif ve rasyonel uygulamayla moral 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. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
5. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
6. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
7. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
8. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Günlüğü' isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
9. Grekçeyi üç yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılan eserleri okuyacak kadar vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığıştırdı.
11. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.
12. İspanya Kralı, komşu krala genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birini elçi olarak görmekten memnun olmayan kral:

İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir?, der. Genç elçi, krala şu cevabı verir: Efendim, benim kralım, sizin "hikmet ve bilginin bir sakallıda olabileceğini" düşündüğünüzü bilseydi, şüphesiz size, benim yerime bir keçi gönderirdi.

Başarılı olmuş yaşlılar:

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü Prof Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arası ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik bir eser yazdı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
7. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi.
8. Don Counsilman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
9. Charlie Chaplin (Şarlo), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.
10. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Bireysel tatmin ile toplumsal faydayı esas alan, hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, aşağılık duygusuna kapılmadan, fikir alış-verişiyle kendini geliştiren, yıkıcı ve kırıcı olmayan bir kişilik geliştirilebilir.

Başarıyı motive eden sözler:

1. "Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise, kendilerini kötülükten kurtaramazlar." Hz. Ali
2. "Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir." Winston S. Churchill
3. "Başarı, onu aramaktan vazgeçmeyenlere gelir." Henry David Thoreau
4. "Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır." Mevlâna
5. "İnsanlar sizi severlerse dinlerler, size güvenirlerse sizinle iş yaparlar." Zig Ziglar
6. "Günün adamı değil, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
7. "İncinsen de incitme." Hacı Bektaş-ı Veli
8. "Değişim fırsatları içerisinde barındırır." Seth Godin
9. "En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır." Henry Ford
10. "İntikam için misilleme yaparsan, bundan sonra nasıl hizmet edeceğini sen değil, düşmanların tayin etmiş olacak." Luter King
11. "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri." Ziya Paşa
12. "Terbiye ana kucağından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır." Namık Kemal
13. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Theodore Roosevelt
14. "İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsen bu nice okumaktır." Yunus Emre
15. "Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz." Albert Einstein
16. "Güzel bir düşünce de ibadet sayılır." Ahmet İbşihi
17. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir." Benjamin Franklin
18. "Allah´a dayan, sa´ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol." M. Akif Ersoy
19. "Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
20. "Esen aynı rüzgârla bir gemi doğuyay biri batıya gider, hangi yöne gideceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." W. Wilcox
21. "Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz." Cladue Bernard
22. "Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir." T. Edison
23. "Demir mıknatısa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
24. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
25. "Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir." Anonim
26. "İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi." Sigmund Freud
27. "Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil." Ben Sweetland
28. "Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır." Mark Twaın
29. "Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim." Çin atasözü.
30. "Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun endişelerin önüne geçtiğinde olgunlaşmışsın demektir." M. Noughton
31. "Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz." Jim Rohn
32. "Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağrı taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum ve izzet olarak bununla kanaat ettim." Farabi
33. "Hayatım boyu, büyük resmi göremeyip ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım." İmran Han
34. "İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
35. "İlerlemek için, konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır." Michael John Bobak
36. "Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır." Ali Coşkun
37. "Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır." Benjamin Franklin
38. "Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapanı uyandırması çok zordur." Mahatma Gandhi
39. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür." Yavuz Sultan Selim

40. "Gelecekteki başarıların önündeki en büyük engel bugünkü kaygılardır." Franklin D. Roosevelt
41. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planını parçası olursun." Amerikan atasözü
42. "Başlamanın yolu konuşmayı bırakıp harekete geçmektir." Walt Disney
43. "En büyük başarımız hiçbir zaman düşmememiz değil, her düşüşümüzde yeniden ayağa kalkmamızdır." Konfüçyüs
44. "Yaptığı işi sevmeyen kimsenin başarılı olması beklenemez." David Sarnoff
45. "Tüm hayallerimiz, onları takip edecek cesaretimiz olursa gerçekleşebilir." Walt Disney
46. "Cesaretin korkunun yokluğu değil korkuya karşı alınmış bir zafer olduğunu öğrendim. Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir." Nelson Mandela
47. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
48. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
49. "Güç fizikî kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir." Mahatma Gandhi
50. "Suskunluğum asaletimdendir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
51. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin". Konfüçyüs
52. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın." Çin atasözü
53. "Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
54. "İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
55. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir." Sokrates
56. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
57. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek." Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbindir. Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin." Shelton
58. "Hata değil, çare bulun." Henry Ford
59. "Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz, kendimiz düşünce bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz." Cenap Şehabettin
60. "İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır." A. Toffler
61. "İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın." Şeyh Edebali
62. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar." Bacon
63. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir." Malcom S. Forbes
64. "Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir." Çin Atasözü
65. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir." Andre Gıde
66. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur." Cicero
67. "Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur." V. Hugo
68. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." G. Gracıan
69. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır." Balzac
70. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyus
71. "İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır." Rene Descartes
72. "İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." A. R. Wallece
73. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
74. "Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz." Enaca
75. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız." A. Lincoln
76. "Düşmanımı dost yaparak, onu yok ederim." Abraham Lincoln
77. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
78. "Bir yıl sonrasını düşünüyorsan pirinç ek. On yıl sonrasını düşünüyorsan meyve fidanı dik. Yüz yıl sonrasını düşünüyorsan insan eğit." Çin Atasözü
79. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz." Mehmet Tikici
80. "Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir." Anonim
81. "Konsantrasyon, bezginlik duymadan fiziki ve zihni enerjiyi tek bir noktaya sürekli uygulama yeteneğidir." T. Edison
82. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
83. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceklerinizi yapın." Alex Morrison
84. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmelidir ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Frederich
85. "Parayı köleniz yapın, yoksa efendiniz olur. Para açlığı giderir mutsuzluğu değil, yemek mideyi doyurur ruhu değil." B. Shaw
86. "Yüz lira kazanıp yüz lira harcayan sefil, yüz lira kazanıp 101lira harcayan rezil, yüz lira kazanıp 99 lira harcayan zengindir." Anonim
87. "Akıllı insan yaşadıklarından ders alıp hayatını ona göre düzenleyen çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır." Anonim

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

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

90 "Düşüncelerin kanatları vardır. Kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez." İbn Rüşd

9.7. Kişisel Gelişim Teknikleri

İnsanın davranışlarını etkilemede temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir.

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 benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Beyin gelişimi, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma becerilerinin gelişimi kişiyi olgunlaştırır. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silinirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme gibi birçok değişken vardır.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; (1) bedenî (fizyolojik-biyolojik) faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörüdür. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir.

Kişisel gelişimde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılmalarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatta acılar, başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Bencil ve egoist kişilikler ve arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Kişisel gelişim sürecinde; modelleme, taklit ve özenti etkili faktörlerdir. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özenti daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme,** genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören yaklaşımdır. **Taklit,** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel yapılan bir davranış şeklidir. **Özenti** ise birinin davranış ve konuşmasını tekrarlama olarak negatif davranış şeklidir.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecidir. **Kişisel gelişim,** 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 gelişimin başladığını gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarma isteği kişisel gelişimdir.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3)inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tamıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma,** insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaçları, değerleri, yetenek ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı, sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olması gerekir. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıklarıyla uyuşmuyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlaşma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerleme becerilerini geliştiren yolları izlemelidir. Uzun soluklu, sebatkâr düşünce yapısı, eleştirel bakış açısı ve sürekli tetikte olmak kişiliği geliştirir.

Kişisel gelişim yolları:

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

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

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihnî bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

4. Özgüven geliştirme: Özgüven, kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık,

yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olması, kendi analizini yapabilmesidir. Özgüven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermez. Aşırı ve eksik özgüven mutsuz eder, kişiye zarar verir. **Özgüven patlaması,** abartılı, aşırı özgüven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır. **Özgüven eksikliği** ise kişinin kendinden şüphe duyması, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme halidir.

5. Kendini motive etme: Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyaçları tatmin için, bir hedefle bağlantılı, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini harekete geçirmelidir.

6. Öfke kontrolü: Öfke, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke kontrolünde amaç, bu duyguyu saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade etme becerisi kazanmaktır. Öfkenin kaynağı ve açığa çıkarın duygular; (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlik ve anlaşılamamak. **Öfkeyi kontrol etme ve başa çıkma 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 affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak. Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik,** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu**, yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana getirmesidir.

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

8. Medya okur-yazarlığı geliştirme: Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımı sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okur-yazarlığı,** kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okur-yazarlık, medyayı çözümleyebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletileri doğru anlaması için katkıda bulunma, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

9. Finansal okur-yazarlığı geliştirme: İnsanların para ve diğer ekonomik değerlerini en iyi şekilde kullanım ve yönetimini sağlamak için gelir, harcama, servet ve borç kavramları konularında yeterli bilgiye sahip olmaktır. Finansal okur-yazarlık, kişilerin harcama, tasarruf ve yatırım yapma konularında doğru adımlar atabilmesini sağlar.

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

Algı, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Gerçek,** bir durum, bir nesne, nitelik olarak var olan, varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumunda olan, hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasıdır. Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Uyarıcı,** duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişiye ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir. Benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı algılarlar. İnsanın; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafiza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılar vardır.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında, toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD Savunma Departmanı). Algılama süreçleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü

olarak üç şekilde ele alınır.

Algılama birbirleriyle etkileşimli birçok etkinin sonucunda oluşur. **Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fizikî ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyin algılanacağına ve nasıl algılanacağına etki eder. Kişi, her an çok sayıda uyarıcıyla karşı karşıya olmasıyla birlikte, bunlardan birkaçı belirgin olarak, uyarıcıları süzerek "seçici algılama" ile algılamak istediğini algılar.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

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

Duyum ile algı arasındaki farklar:

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

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi, bilgiye, üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatın kapsayıcı iki farklı insanı olan, T ve I tipi insan modeli vardır. **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. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününü göremeyen, etkili bir 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 zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getiriyor. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşılarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılamalıdır.

Demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Dijital üşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırır.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

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, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların birlikte mesai yürüttükleri ve ortak aklı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

9.8. Kuşakların İş Hayatında Yönetimi

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

Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirir.

Kuşak, yaklaşık aynı senelerde doğan, aynı zamanın şartlarını ve benzer sıkıntıları yaşamış, benzer görevler yürüten on, yirmi veya otuz yıllık yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesli, jenerasyonu ifade eder. Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular. Hayat tarzları, algı ve yorumları, sosyal, siyasî, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılık gösteren ve birlikte yaşayan üç ayrı nesil dünyaya adapte olmaya çalışıyor. Kuşaklar arası çatışma da bu noktalardan çıkıyor. İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsun, birbirini bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile desteklemelidir.

Farklılıklara, yaşam tarzına saygı, insan hakları, kadın-erkek eşitliği gibi değer vurgularıyla sosyal medyada farklılıkların daha çok görüldüğü ve değer verildiği bir dünyada yaşayan gençler tüm insanları, canlıları içine alan bir çoğulculuk anlayışı geliştiriyorlar. Araştırmalar, gençlerin demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimsediği, yükselen otoriter popülizme rağmen bu ortamlarda hoşgörü, hürriyet ve demokrasi fikirleri geliştirdiklerini gösteriyor.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele doğru gider. Yeni kuşaklara verilen eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim anlayışı hâkim olmalıdır. Problem sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesinde ve iletişim engellerindedir. Yeni gelişmelere bağlı her şey değişiyor, sorunlar ve o sorunlara yaklaşım metotları da sürekli değiyor. Değişen şartlarda yeni gelişmelere eski metotlarla yaklaşıp sonuç alınamaz. İnsanları kendilerini sürekli yenilemeleri gerekir. Nesilleri kendi yaşadıkları ve gelecekteki yaşayacakları şartlara göre yetiştirmek gerekir. Mekanik sistemler ve kurumlarda eskiden beri çalışanları yeni durumlara, gelişmelere uygun hale getirmek için uyum programları geliştiriliyor.

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

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

Kuşak türleri:

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

2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) **Kuşağı:** 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması olmuş, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:

1. Tamir ve telafi edici,
2. Arabulucu,
3. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr,
4. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
5. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
6. Teknolojiye uzak,
7. Rekabetçi.

3. X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluğa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, çalışkan, girişimci ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. 68 kuşağı da bu nesildendir.

X kuşağının temel özellikleri:

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

Kayıp Kuşak; Türkiye' de 1965-79 yıllar arası doğan, çalkantılı ekonomik kriz, siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır. Eskiyle, ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoyla ilerlerken rast gelinen bataklığı 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 seneleri arasında doğan milenyum kuşağı, indigo çocuklar gibi isimle de ifade edilen nesildir. Y kuşağı, genellikle çekirdek ailelerde yetişen, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, özgüveni yüksek, atılgan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, sorgulayan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden

fazla iş yapan nesildir. Diğer kuşaklardan farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekleyen, değişimi yakalayan, inovatif ve teknolojiyle iç içe dünya ve insanlarla etkileşimde olan kuşaktır.

Y kuşağının temel özellikleri:

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

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

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

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

Z kuşağının temel özellikleri:

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

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

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

6. Alfa Kuşağı: 2011 ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025'lerde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 2011 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan "Alpha / Alfa" ismini vermiştir. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelenler. Alfa kuşağı, endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan, tamamen tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanacak nesildir. Düşüncelerini hızlı paylaşma kabiliyet ve kolaylığı ile gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, tamamen online (çevrim içi) kuşaktır. Kendi kendine öğrenme ve düşünme; otodidaktizm, bir konuda derinleşebilmek için ona odaklanma ve diğerlerini eleme manasında kürasyon kavramı öne çıkacak ve bu nesli belirleyecektir.

Alfa kuşağının temel özellikleri:

1. Aynı anda birden fazla işle meşgul (multitasking) ve farklı, kişisel uzmanlık alanları geliştiren,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan ve hafızasında fazla şeyi tutmayan, az konuşan,
3. Sanal (siber), robot ve hologram (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşan,
4. Direkt temas yerine makinelerle iletişim kuran ve endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan,
5. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,

6. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
7. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataları bir tuşla düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
8. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlıştan hoşlanmayan,
9. Bilgi ve mesajla fazla uyarılmış, dikkatleri, algıları ve yoğunlaşması sığ,
10. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğine düşünen,
11. Her türlü ailevi, meslekî, siyasi, askeri, statü ve benzeri ile bağlantılı otoriteyi reddeden,
12. Tabiat ve tabi gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
13. Yabancı dili, çeviri yapan tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken, aidiyeti bilmeyen, dünya vatandaşı olan,
14. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal (siber) öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Aşırı alıngan, aşırı hürriyetçi, kendisinin ne kadar verdiğini değil de ne kadar aldığını önemseyen ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümleyici değil sanal (siber, internete ait) efelik ile onlardan farklı şekillerde kurtulmayı seçen kuşaklara önceki kuşaklar "Nereden türedi bu nesil?" diyerek hayretini ifade etmek zorunda kalabiliyor. Z ve Alfa kuşağında özellikle ailelerin yanlış yetiştirmelerinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi baş göstermektedir. **Duygusuz nesil,** hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, bencil, hayatı eğlence olarak gören, başkalarına acımayan, aç, susuz kalan, acı çeken, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi ve saygı gibi ahlaki değerlerden mahrum, empati yapamayan, tüm acı çekenleri çizgi film tadında izleyen bir kitledir. Gelecek için tehlike arz eden bu sorunu çözmek için tüm insanlık duygu eğitimi ve değerler eğitimine ağırlık verilmeleri gerekir.

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

Toplum hayatı, farklı kuşakları birlikte yaşamaya mecbur kılması sebebiyle her kuşak birbirinin tecrübelerinden faydalanarak dengeli bir toplum kurulur. Gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi iş başarısını getirir. Genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri, tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür. Lakayt, çaba göstermeyen, sorumsuz, bir planı olmayan ve gayretsiz insan başarılı olamaz.

9.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin İşletme Yönetimi Üzerine Etkileri

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

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

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğup gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci, yayılmacı kapitalist model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlîleştirme, özgürleştirme paravanı ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'lerda biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu sömürü, dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyeni mağdur etmektedir. Hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatında önemlidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesneleri değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu gidiş geçmişte ülkeler, günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannamesiyle; yaşam hakkı ve bunun devamı için ihtiyaçları devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Avrupa sanayileşme ile birlikte, emperyalist fikirlerinin izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrole yöneldi. Bu meyanda, farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyarak kendi gücünü ve gelişimini artırdı. Birçok ülkenin bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşememiş ülkelerin aleyhine muvazeneyi bozarak birçok ülkeler arası savaşa sebep olmuş ve Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisine sızarak, bunları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal etmektedirler. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmekteler. Bunlar, insan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyeler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar.

Gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra

kapitalist anlayış yaygınlaşmaktadır. İlmi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arî (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimine bağlı stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası meseleler sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile psikolojik ve biyolojik yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harcayandan değil, daha çok kazanandan alınmalı. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı değil ve bu kaynakların birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanımızda vatandaşın görevi, siyaset müessesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmek olmalıdır.

Toplumsal rahatsızlığın artışını gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmalıdırlar. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade etmemek gerekir.

Her asırda; iktisadi ve sosyal açıdan yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bu fikri desteklemektedir. I. Dünya Savaşı'nda, 29 Nisan 1916'da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut'ül Ammare kuşatmasında bozgunu sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları kurnazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu olan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Burada NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmaları sürdürmektedir. Emperyalistler sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kaosla, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırıp içine kapalı otoriter bir rejimle geri bıraktıkları ülkelerde tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi** 'ne dayanır. Günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumlar üzerinde kültürel sömürüyle onların medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru olarak kabule zorlamıştır. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları ilmi kabul etmeyerek, kendi çalışmalarını akademik olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafizalarını zayıflatarak, tarih bilincinden uzak yetişen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerde; belirli coğrafya insanlarını köleleştirme ve hürriyetlerini tanımayı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri geliştirmiştir. Bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmiş. İnsanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katılımlı (istişareli) "karizmatik tek insan" yönetimlerinden "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçilmesini istiyor.

Ekonomik sistemlerde ahlaki unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak devamını tehlikeye atıyor. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standartlı ürünlere yönlendirmektedir. Toplum meselelerini aşmanın yolu; eğitim öğretimle değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, düşünüp sorgulayan, belirli ideolojilerle şekillendirilemeyen kişiler yetiştirmektir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan yönetim olan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfilik, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların

kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devlet güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da ferdi hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Zorlama bir ekonomik büyüme olmadan refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir. Bu noktada ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve gelişmeler ile güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta "kazananlar", diğer yanda "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Kamu sektörlerinin ülke ekonomisinin önemli kısmını oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler, yönetişim anlayışına uygun olarak kumu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanmalıdır. Yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerinden faaliyetlerini yürütmektedir. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tükettirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiştir.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize olmuş bir aile yapısına dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaşarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiği aşikârdır. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsur olarak; vermek hizmet toplumunu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumunu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Tüketim toplumu atomize bir toplum olma yolundadır. Sanayi ürünlerindeki israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve kayıplar fark edilir ve önüne geçilebilir. Bu noktada; "tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır."

Karşı tarafı anlamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar "hatırdan çıkar satırdan çıkmaz" dense de "ilim kalpten yazıya intikal edince zayi olur" sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Toplumlar maruz kaldıkları; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı) ittifak ile çözebilirler.

İnsanlık gelecek için, evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Mecburiyetten değil, gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en müessir yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletin hâkim kılınması ile topluma dair meseleler daha kolay halledilecektir.

Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İletişim kavramını açıklayarak, iletişimin temel unsurlarını sıralayınız.
2. Etkili iletişim için gerekli beceriler ve iletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
3. İletişimin temel işlevleri nelerdir?
4. İletişimi engelleyen faktörler nelerdir? Yazarak, açıklayınız.
5. Kitlesel ve kurumsal iletişim nedir? Organizasyonlarda iletişim araçlarını sıralayarak açıklayınız.
6. Formel iletişim kanallarını sıralayarak, açıklayınız.
7. Enformel iletişim ve iletişim kanallarını sıralayarak, açıklayınız.
8. Yönetici ve lider kavramını açıklayarak, aralarındaki temel farkları yazınız.
9. Motivasyon nedir?
10. Standart ve standardizasyon nedir?
11. Standardizasyonun üreticiye, ülkeye ve tüketiciye sağladığı faydalar nelerdir?
12. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir?
13. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları ve temel amaçları nelerdir?
14. Kalitenin getirileri ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
15. CE işareti, Helal Belgesi ve Koşer Belgesi nedir?
16. Sinerji kavramını çeşitleri ile birlikte açıklayınız.
17. Başarı nedir? İş hayatında başarının temel şartları ve başarıyı engelleyen unsurlar nelerdir?
18. Algılama, kişisel gelişim ve özgüven kavramlarını açıklayarak, özgüven artırma usullerini yazınız.
19. Psikolojik dayanıklılık nedir? Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri nelerdir?
20. Kuşaklar ve iş yapma şekillerini değerlendiriniz.
21. Sosyal ve ekonomik gelişimin işletmeler üzerine etkilerini değerlendiriniz.

10. İŞLETMENİN GENEL İŞLEVİ: YÖNETİM İŞLEVİ

10.1. Yönetim ve İlgili Kavramlar

Bir faaliyet grubunun işlev olabilmesi; işletmenin sürekliliğini sağlaması ve diğer faaliyetlerden kesin olarak ayrılması gerekir.

İşlev (fonksiyon)**;** diğer faaliyet gruplarından ayırt edilmiş farklı ve işletmenin sürekliliği için gerekli faaliyet gruplarıdır. Yönetimde organize edilen genel ve temel işlevlere **ana işlevler** denir. Bunlardan birinin eksikliği işletmenin sonunu getirir.

I. Genel İşlev: Yönetim

II. Temel İşlevler: 1. Satın alma işlevi, 2. Üretim işlevi, 3. Pazarlama işlevi.

II. Destekleyici İşlevler: 1. Muhasebe işlevi, 2. Finans işlevi, 3. İnsan kaynakları işlevi, 4. Halkla ilişkiler işlevi.

IV. Geliştirici İşlevler: 1. AR-GE işlevi, 2. Verimlilik yönetimi işlevi, 3. Organizasyon geliştirme işlevi.

İşletmenin gelişimiyle olarak ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır bir bölüm altında bir işlev alarak her birine yönetici atanır. **Yönetim işlevi,** kuruluş veya sonrası belirlenen amaçlara ulaşmak için; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve prensiplerin uygulandığı süreçtir. Bu faaliyetin yürütüldüğü yer yönetim birimidir.

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir; süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur. İnsan, bulunduğu her yerde ya yönetendir veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için, maddi araç ve gereçlerle paranın bir hedefe dönük kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır.** Birden fazla insanın birlikte bulunduğu ve aralarında kurulan iş birliği **yönetim sürecini** gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün araç kullanımı "yönetim" değil "sevk"tir. Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan seçmen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Yönetim, ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmasını sağlayacak başta insanlar olarak maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir. **Yönetim bilimi** ise yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır. Y**önetim biliminin temel özellikleri;** (1) bir bilimdir, (2) sosyal bir bilimdir, (3) tanıtma ve açıklama hedefini izler, (4) sevk ve idare bilimidir ve (5) sentez bilimidir.

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 konusudur. 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 yönünü anlatmak için kullanılır. Yönetimin özel alanı ile "İşletme Yönetimi (Business Administration veya Management)" ilgilenmektedir.

Kamu yönetimi ve özel yönetimin temel beş farkı:

1. Hedef açısından; özel yönetimde hedef kâr olurken kamu yönetiminde hedef hizmettir.

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

3. Aksiyon açısından; özel yönetim rekabetçi iken kamu yönetimi çoğu kez tekelci karakter arz eder.

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

5. İşleyiş açısından; özel yönetim özerk-hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçevede-yavaş çalışmaktadır.

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

Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kuralları ortaya koyduğu için, genel bir işlevdir. **Yönetim;** ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmasını sağlayacak başta insanlar olarak maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir. Ortak amaçlı kişilerin yer aldığı organizasyonun hedefine ulaşması için insanlar, para, donanım ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir. Yönetimde, maddi araç ve para olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve hedefine ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır.

Demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimleri yanında yerel eğilimleri de dikkate alarak yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Yönetim, geçmişte yöneteni ve yönetileni kapsarken günümüzde ise iki taraflı ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok araçlı bir ilişki olarak yönetişimi getirmiştir. **Yönetişim;** bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli / istişareli) ve katılımcı bir şekilde bulundukları modern demokratik bir yönetim yaklaşımıdır. Klasik yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder. Tüm kişi ve kuruluşlar günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılmak istemeleriyle artık yönetim yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

Yönetişimin temel unsurları; (1) katılımcı ve eşitlikçi, (2) şeffaf, hesap ve cevap verebilen, (3) etkin ve hukukun üstünlüğüne dayanan ve (4) stratejik vizyona sahip olmak. **Yönetişimin amacı** ise toplumsal sorunlarla ve modern toplumların karmaşıklığını, çeşitliliğini ve dinamiklerini oluşturan gerçek durumlarla baş edebilmeyi hedefler.

Yönetişimin temel özellikleri:

1. Öngörülebilir nitelikteki formel alanla, öngörülemeyen nitelikli enformel alanların etkileşimiyle ortaya çıkar.
2. Kurumun tüm gücünün kullanımıyla ilişkili olarak çıktılardan çok süreçlerle bağlantılı bir modeldir
3. Çok merkezli karar alma yapısını katılımcı politika ile destekleyerek çoğulcu bir topluluk modeli kurmayı hedefler.
4. Çoğulcu ve katılımcı bir modeli öngören katılımcı demokrasi ile bütünleşmeyi hedefler.

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

Latince kökenli **"politika"** ile Arapça kaynaklı **"siyaset"** kelimeleri Türkçede aynı anlamda kullanılır. **Siyaset,** devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Siyaset, etimolojik köken itibariyle seyislik ile aynı kökten gelir ve benzer anlamları içerir. **Seyis**, atları ve ahırı yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir, lâkin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Yönetim politikası=idare siyaseti; "yönetimin yönetimi" anlamındadır. Yönetim, küçük veya büyük bütün sosyal ve ekonomik kurumlarda vardır. Bu anlamda yönetici için yönetmek hem meslek hem de sanattır. **Siyaset**, devlet yönetimine ait bir kavramdır, özel sektör yönetimi ile ilgili değildir. Siyasetçi, halkın taleplerine aracılık etme ve dolaylı şekilde halk tarafından yönetilen durumuyla birlikte devlet kurum ve çalışanları açısından yöneten konumundadır. Siyasetçi için yönetmek bir iş ve bir sanattır, ama genellikle bir **'meslek'** değildir.

Sözlük anlamı ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon var ve nerede bir organizasyon varsa orada yönetim vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Yönetim, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki var ve birbirini tamamlar. Organizasyon, yönetim faaliyetinin sürdürüldüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlevdir.

Toplumlar ihtiyaçların zorlamasıyla başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum, devlet ve devletlerarası organizasyonlar gelişmektedir. İnsanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapan, toplanan verileri gelecek kuşaklara aktaran ve çalışanlara kariyer imkânı sağlayan organizasyonlara duyulan ihtiyaç artmaktadır. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Yaşanan gelişim, kaos teorisi, şirket birleşmeleri ve globalleşme gibi konular yönetim düşünce ve kariyerinin yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu gelişim; stratejik yönetim, kriz yönetimi, grup yönetimi, stres yönetimi, toplantı yönetimi, değişim yönetimi ve kendi kendine yönetim gibi farklı yönetim tekniklerini gündeme getirmektedir. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz.

Geleneksel yönetim anlayışında katı ve dikey organizasyon yerine modern yönetim anlayışında yatay organizasyon, yumuşak hiyerarşi, şeffaf, esnek, katılımcı yönetim, performansa bağlı hesap verilebilirlik gelişiyor. Kurumda görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi veya kişilere **yönetim organları** denir. Bunlar, hem yöneten hem de yönetilen durumunda olabilirler. Yönetimde; yönetenler **yönetici**, üst / amir, işleri yapanlar **yönetilen** asttır. Yönetim faaliyeti temelde ast ve üst ilişkileridir.

Yönetici, yönetimi bir meslek olarak gören, kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getiren ve bunları belirlenen ihtiyacı karşılamaya yönelik planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Her zaman ve değişken çevre şartları altında belirli birtakım organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere kâr ve riske katlanmadan beşerî, fizikî, kaynakları planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin temel işlevleri yöneticinin varlık sebebini de oluşturur. **Profesyonel yönetici** ise yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi olmadan müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimselere denir. Yönetici, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak "beyin" görevine yürütür. **Yönetici asistanı,** sekreterin rutin görevlerine ilave, bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkiler arasında köprü vazifesi gören ve gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir. Yönetimin sanat olma özelliğinden hareketle yöneticilik; **"başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır"** denilir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür.

Yöneticiler, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalıdır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu ortam sürekli dinamik olmasından, yönetici bu gelişimi zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletme amaçlarına uygun ve doğru kararlar alabilmelidir. Yöneticiler, şartların ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, günümüz teknoloji imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile ancak başarıya ulaşabilirler. Teknoloji, insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabilmesine imkân verir. Bilgili, becerikli, sorumluluk ve vizyon sahibi yöneticiler organizasyon sorunlarını tespit edip hızla çözerek başarılı olurlar. Yönetici, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına uygun şekilde ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak bir "beyin" görevini görür.

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

Yöneticide bulunması gereken temel nitelikler / özellikler:

1. İnsanları tanımak

2. Objektif ve adil olmak
3. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek
4. Yerinde kararlar alabilmek
5. Sorumluluk bilinci ve duygusuna sahip olmak
6. İradesi kuvvetli olmak
7. Analitik (çözümleyici) beceri ve iletişim becerisine sahip olmak
8. İletişime açık¸ sorun çözücü ve işleri kolaylaştırıcı olmak.

Sıralanan bu özellikler vasıtasıyla yöneticiler, çalışanlarda bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azmini ortaya çıkararak başarı artırır. Yöneticide kibir, insanlara üsten bakma ve üstünlük taslama gibi kötü huylar olmaz, alçak gönüllü ve mütevazı olur. Gücünü abartarak rastgele kararlar alamaz. Kişi hata yapmaya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır. Her kemalin bir zevali, her çıkışın bir de inişi olmasından yükseliş baş döndürmemeli. En büyük hata, insanın kendisini hatasız zannetmesidir.

Yöneticiler, 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. Temel yetenek ve niteliklere sahip yöneticiler, kurumun etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak, büyüme ve varlığını devamda büyük katkı sağlar.

Yöneticide bulunmaması gereken ve ahlaki olmayan davranışlar:

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

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

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol orduları kurarak muhalif düşünceleri susturmasıyla yönetimin gelişimini engelliyor. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

10.2. Yöneticilerin Sınıflandırılışı

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

a. Yöneticilerin Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması

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

2. Genel yönetici: Bir şirket veya onun bir alt bölümünü yöneten ve onun tüm faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici tipidir.

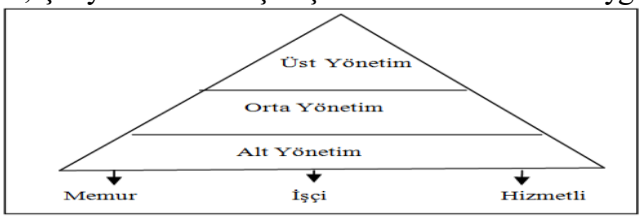
3. Proje yöneticisi: Her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu olan yönetici tipidir.

b. Yöneticilerin Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması

Hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt, orta ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenir. Hiyerarşik organizasyondaki yetki aracılığı ile kurumlar çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklinde düzenlenir.

Yönetim düzeylerinin hiyerarşik sınıflandırılışı:

1. Alt kademe yönetim ve yöneticileri: Günlük faaliyetlerin yürütülmesi ve başarılmasından sorumlu olan; işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten; kısım şefleri, kısım amiri, postabaşı, ustabaşı, kalfa, formen gibi çalışanlar. Bunlar, iş veya hizmetlerin iş akışına ve kalite standardına uygun yerine getirilmesinden sorumlu yöneticilerdir.



Şekil 10-1: Hiyerarşik Yönetim Düzeyleri

2. Orta kademe yönetim ve yöneticileri: Kurum içerisinde üst yönetim ile uygulayıcı alt yönetici düzeyi arasında görev yapan kadrolardır. Orta düzey yönetici, kendi grubuyla ve diğer ast ve üst gruplarla uyumlu şekilde çalışan yönetici tipidir. 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. Plan uygulama aşamasına koyar, yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder ve üst düzey yöneticilere rapor verirler. Üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için program ve faaliyetlerin koordinasyonu, işletmenin işlevsel; satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe gibi yönetim ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar.

3. Üst kademe yönetim ve yöneticiler: İşletmenin en üst yönetim kademesinde yer alan; genel müdür, müdür, başkan, müsteşarlar ve CEO (Chief Executive Officer=icra kurulu başkanı) gibi tepe yöneticilerdir. 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. Çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür. İşletmeyi bir bütün olarak gören ve yönetim becerileri; teknik beceri, iletişim, becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme ve kavramsal becerilere sahiptir ve stratejik yönetimi felsefe olarak benimser.

c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri

1. Otoriter yönetim şekli-komutan tipi yönetici: İnsanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir.

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 nispi olarak 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 bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş 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.

10.3. Yönetimin Temel Özellikleri

Kâr hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel özellikleri bulunmaktadır:

1. Beşerî Özellik: İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir. İnsan yönetim faaliyetinin temel unsuru olarak yöneten de yönetilen de insandır. İnsanın eşya veya hayvanla olan ilişkisinde yönetim süreci yoktur. Yöneten ve yönetilenin insan olmaması halinde yönetim faaliyetinden değil; yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütme söz konusudur.

2. Evrensel Özellik: Yönetim faaliyeti, yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, dernek, vakıf, dini kuruluşlar, aile gibi kâr amacı olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonlar sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yüksek verim elde ederek hedeflerine ulaşmak için yönetim faaliyeti yürütürler.

3. Amaç Özelliği: Yönetimde mutlaka bir gayenin olması gerekir; çünkü yönetim, kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi bir veya birden fazla genel ve özel amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Yönetici, genel amaçlarla çelişmeyecek şekilde, özel amaçları gerçekleştirmeye çalışır.

4. Grup Özelliği: Yönetimin olması için, bir yönetici ve en azından bir yönetilen insana ihtiyaç vardır. 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 arzulanan sonuca varmak için bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmesiyle amaçlarına ulaşmaları mümkündür. İnsanların birlikte çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay ulaşmaları, iş birliği sayesinde olur. İş birliği olmadığında, yönetim faaliyeti çelişki, kargaşa ve çıkmazlara girip sürekli olarak engellenir.

6. İş Bölümü ve Uzmanlaşma Özelliği: İşletmelerde yapılacak işler belirli ölçülere göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşır ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, işletmenin başarısına yansır. Daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne giderek dikiş iğneleri yapan on kişi ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdî çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdî sanatın getirisi iken birlikte iş yapan on kişiden biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltir. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştigal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı işini görür. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla olan sanatın getirisini taksim ettiklerinde her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğünü görmüşler. Bu durum sanatkârları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmede örnek

7. Koordinasyon Özelliği: İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna 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 bir şekilde hareket etmeleri çok 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 çalışmaları 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.

10.4. Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun, İslam ilimlerinden, tabii ve sosyal ilimlere kadar, çağını aşan çeşitli tahlillerle sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı ilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Sosyolojinin ilk kurucusu, tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; Sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; Tarih Felsefesi sahasında Rosseu ve Ouguste Comte'ye; Devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; Pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbn-i Haldun, ünlü eseri Mukaddime de her alanın kendine münhasır birtakım kuralları olduğunu belirtir. Devlet yönetiminde günümüze ışık tutan ileri görüşleri vardır. Ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini belirtir. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu bir noktada yetersizlik başlayacağını söyler. Yönetim anlayışının sosyal, ekonomik duruma göre gelişeceği ve insanların içinde bulunduğu çevre şartları yönetim ve diğer alanları belirlediğini ifade eder. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim anlayışını yansıtan, yönetim şekilleri ve yönetici tipleri de (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda incelenir:

1. Otoriter Yönetim Şekli: İnsanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru emir zinciri ile alındığı bir yönetim şeklidir. Üst düzey yöneticinin aldığı kararlar emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil, bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı kontrol etme ile yükümlüdür. Otoriter yönetici, statükocu olarak içinde bulunduğu durumu korumak için insanı değil, işe önemseyen astlara verdiği emirlerde itaat isteyen, sert ve katı bir komutan tipi yönetici niteliğini taşır. Klasik dönem yöneticisidir.

2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli: İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

3. Demokratik Yönetim Şekli: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Demokratik organizasyon yönetmede yönetişim anlayışı gelişmektedir. **Yönetişim,** bir organizasyonda tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) bir şekilde bulundukları yönetim yaklaşımıdır. Günümüz insanı işe duygusal zekayı da katarak kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı istemekte ve organizasyonlarda artık, itaatin yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemekteler. Yönetimde mantıkî zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyonda buna bağlı olarak birlikte olumlu (pozitif) düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını arttırmaktadır.

Demokratik yönetim anlayışı, geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişim sonucu toplumsal sınıfların problemlerine paket çözümler üretme yolunda önemli merhaleler kat etmiştir.

10.5. Yönetim Teorilerinin Gelişimi

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

Yönetim biliminin tarihî gelişi; (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. Yönetimin, yoğun bir şekilde incelenmesi Sanayi Devrimi sonrası özellikle 1900'lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış ve belirli kurallara sahip bir çalışma alanı 20., yy, bir ürünü kabul edilmektedir. Bu gelişimin hedefi insan temelli, insanı merkeze alan bir anlayışı yerleştirmektir. Bu gelişim**;** (a) endüstri öncesi yönetim yaklaşımı ve (b) bilimsel yönetim yaklaşımı olarak; (1) klasik yönetim teorisi, (2) neoklasik yönetim teorisi ve (3) modern yönetim teoriler olarak üçe ayırarak incelenir:

10.5.1. Endüstri Öncesi Yönetim Teorisi

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

İnsanlığın sosyolojik gelişim devirleri; (1) ilkellik devri, (2) kölelik devri, (3) esirlik devri, (4) ücretlilik devri ve (5) hürriyet devri. İnsanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle belirli bir mecburiyetin olduğu bu devirleri yaşadığı görülür. İnsanlığın ortak birikimi ve her gelen kuşağın geliştirerek aktardığı yönetim prensipleri mirasını kabul etmeyen Batı her gelişimi kendine bağımlı olarak sanayi devrimi sonrası kabul eder. Yönetimde, adalet, ahlak ve hakkaniyet prensiplerini göz ardı eden, sadece rasyonelliği esas alan ve Batı'nın felsefi anlayışına uygun geliştirilen yönetim anlayışları insanlığın sorunlarına çözüm getirememiş ve sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni insanlığın "hürriyet" devrine geçişini engellemektedir.

Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri:

1. İnsanlığın atası ve ilk peygamber olan Hz. Âdem, aynı zamanda ilk yöneticidir. Tüm eşyanın 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 veziri **Nizamülmülk** (Tunus, 1018-İran, 1092) eseri **"Siyasetname"**de, padişahlara yönetim 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 (1206-1326) İslam ilahiyatçısı, Ahi şeyhi, Osman Gazi'nin kayınbabası, hocası ve Osmanlı Devleti'nin manevi kurucusunun Osman Gazi'ye nasihatleri.

8. Koçi Bey, ünlü risalesi ile Sultan IV. Murad'a (1631) ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet idaresi ve saltanat işlerindeki meselelere 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, üst ve ast arası ilişkiler otokratik liderlik içinde olduğu görülür. Bu dönem yönetimde adalet konularının öne çıktığı ve adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun ister yönetilen, herkesin talebidir. Aile ve toplumun ikili ilişkileri adalet üzerine kurulursa başarılı olur.

İşletme yönetiminde yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. Selçuklu Devleti ve Osmanlı Devleti gibi senelerce büyük 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 kültürlere olan modellerle aşmaya çalışmak bir çelişki ve 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 sakınasın.

2. Yapacağın işte, görüşünü bilgine uydur bilgisiz iş yapma, sonra o işe el uzat. 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 gülücü 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, hırsızı 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 gerekir. Sultan, 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, onların hal ve durumlarını kontrol etmeli, onlardan zulüm ve hıyanet zuhur ederse, hiç yerlerinde tutmayıp, azletmelidir. Diğerlerinin ibret alması için suçları derecesinde onları cezalandırırsa, ceza korkusundan 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. Padişahların dört grubun suçlarını bağışlamamaları gerekir. 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 sürmüş:

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

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

3. Yönetim anlayışının sosyo-ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceğini belirtmiş

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 bize, yanılgı bize, hoş görmek sana. Geçimsizlikler, çatışmalar, 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 barındırır; sonsuza kavuşturur. Aklını kullanıp dünyada iken 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 ucuza 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, devşirilerek İstanbul'a getirilen Enderun'da eğitilip yetiştirilmiş, bilim ve siyaset alanlarında bilgili 17. Asır Osmanlı devlet adamıdır. Koçi Bey hakkında çok az bilgi bulunmaktadır. Sultan IV. Murad'a (1631) ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet idaresi ve saltanat işlerindeki meselelere geçmişteki 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 zeametin 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 artırmak vergisini veremeyen halk üzerinde yöneticiler tarafından baskıdır.

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 gerekmektedir. Bu sebeple yönetici sürekli araştırıcı olmalı, bunun için okumalı, önceki nesillerin uygulamalarından faydalanmayı bilmeli ve değişen şartlara uygun yeni ve özgün yönetim modellerini geliştirmelidir.

Sanayi devrimine kadar geçen sürede Ahilik ve Lonca meslekî sistemleri üretim ve işletmecilikte önemli gelişmeler olmuştur.

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

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahdinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayrım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek, (9) insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10) başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak ve (11) sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeyene gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek gibi Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

Lonca ise herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çırakları içine alan Avrupa kaynaklı meslekî 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 meslekî bir dernektir.

Yönetimin gelişimi klasik yönetim döneminde atıldığı ve sonraki yaklaşımlar ile geliştiği kabul edilse de tarihten günümüze kadar ortaya atılmış fikirlerin büyük etkisi vardır. Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Arap, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

10.5.2. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisinin etkinliği1778'lerden sonra başlar 1940'lara kadar sürer.

James Watt'ın, 1763'de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Sanayi Devriminden, II. Dünya Savaşına kadar geçen dönemdeki uygulamalar, "Klasik (geleneksel) Yönetim Teorisi" olarak bilinir. Sanayi devrimiyle gelişen buhar makinesi, benzin ve elektrik motorunun gelişmesi modern toplum ve organizasyonların ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamıştır. Yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulmasına, büyük miktarlarda hammaddelerin alınmasına, çok sayıda işçinin işe alınmasına ve büyük pazarların bulunması sağlanmış. Bu gelişim sosyal, ekonomik ve organizasyona dair hayat tarzı yönetim meselelerinin ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Klasik yönetim düşüncesi; işletmenin formel yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Klasik teoride organizasyon, hedef ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanarak organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır. **Hareketi doğuran temel sebepler**, teknolojik gelişmeler, organizasyonlara ihtiyaç duyulması, ürünlerin standartlaştırılması ve iş bölümü ve uzmanlaşma ile ilgili gelişmeler olarak sıralanabilir.

Klasik yönetim yaklaşımında insan unsuru, diğer üretim faktörleriyle bir tutulmuştur. Organizasyon, iş, görev, yetki, sorumluluk, model, kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içine, insan unsuru bir makine gibi iliştirileceği varsayılmıştır. Bu anlayışta iyi

bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, 'insan gerçeği görmezlikten gelinmiş ve diğer taraftan geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve meseleler çözülmediğinden yeni çözüm yolları ileride neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

Klasik teori yönetime ait sorunları çözmek için Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi olarak üç yaklaşım getirmiş:

2.1. 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 ifade eder. **Bilimsel yönetim,** tüm üretim faktörlerini verimli şekilde kullanmak için geliştirilen kurallardan oluşan teknik bir yaklaşım. Bu yaklaşım, üretim süreçlerini planlanma ve kontrolle üretim artışı hedeflemiş ve bunun için zaman etüdü çalışmaları yapılmıştır. Taylorizm, verimi artırmasına mukabil, personelin bedeni ve ruhi yıpranmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşım işletmenin yalnızca teknik yönüyle ilgilenmekte, sosyal yönünü dikkate almamaktadır. Sendikaların bu sisteme karşı çıkmalarıyla yeni arayışlar gündeme gelmiştir. **Bilimsel yönetimin temel ilkeleri;** (1) en iyi tek yol, (2) iş bölümü, (3) finansal motivasyon araçları, (4) belirli bir işten işçinin sorumlu tutulması ve (5) iş görenlerin ilmi yöntemlerle seçimi.

2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı: Fransa'da (1841-1925) Henri FAYOL yaptığı modern yönetim düşüncesinde yönetim süreci yaklaşımda; yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş ve işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olarak ikiye ayırarak daha önce sadece teknik açıdan incelenen yönetime yeni bir boyut kazandırmıştır. Yönetime ikinci katkısı da birtakım yönetim kuralları ortaya koyarak bunları açıkladığı katkıları sonrası, yönetim kavramı, okullarda öğrenilebilir bir düzeye gelmiştir.

2.3. Bürokrasi Yaklaşımı: Alman Sosyolog **Max Weber** (1864–1920) ortaya attığı bu yaklaşımda **bürokrasi** ile 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. Tüm kurumlarda işlerin yürütülmesinde mübalağaya, gereksiz kural, yazışma, işlem ve kırtasiyecilik de bürokrasidir. 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 düzenin 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.

10.5.3. Neoklasik Yönetim Teorisi

Neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, yönetim sorunlarının klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940'lardan başlayıp 1960'lara kadarki dönemde etkili olmuş ve yönetime insan unsurunu öne alan; X Teorisi, Y Teorisi, Z Teorisi ve Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı ile Olgunlaşma Yaklaşımları olan davranışçı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmasına mukabil, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teori kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, neoklasik yönetim yaklaşımını başlatmışlar.

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. İşletmecilikteki gelişimin gereği neoklasik yönetim yaklaşımcıları, bu eksikliği görüp gidermeye çalışmışlar. Klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık getirerek her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul ederek yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır. Klasik teorinin temelleri üzerine kurulan ona bir şeyler ilave ederek geliştiren ve ondan farklı olarak, yönetim kavramları ve konuları ortaya atmış, yeni bir yönetim felsefesi getirmiş. Klasik görüşte dikkatler, organizasyonların şekli yapısı, düzeni, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelirken, neoklasik görüş ise, işteki sosyal faktörlere, şekli olmayan organizasyona ve insanların 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 fizikî 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 konulmuştur. İnsanların inanç, amaç, tutum, alışkanlık, değer yargıları, gelenek ve aralarında kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkiler.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, organizasyon içindeki insan davranışlarıyla ve organizasyon ile insan arasındaki ilişkilerle ilgili meselelerin çözümüne davranış bilimlerinin sağladığı bilgilerden faydalanılmadır. İnsan, klasik yaklaşımda olduğu gibi yalnızca işindeyken değil, aynı zamanda bir grup veya organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Klasik yaklaşımın pasif kabul ettiği insanı, aktif bir üretim faktörü olarak değerlendirmekte, birden fazla insanın karşılıklı olarak etkileşimde olduğu yerlerde insan unsuru ön plana alınır. Organizasyonun yapı unsurları insanla ilgisi sebebiyle önem kazanır ve kurum içindeki insan davranışlarıyla ilgilenir.

Neoklasik yönetim anlayışı yönetime birçok yenilikler getirmiş, ancak bu yönetim de bütün dikkatleri insan davranışına yoğunlaşma sebebiyle, diğer alanların ihmaliyle hataya düşmüştür. Klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşım da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplayarak, aynı hataya düşmüştür. Daha sonra araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme probleminin çözülemeyeceğini

gösterip, işletmeyi sistem olarak görme gereği üzerinde çalışarak modern yönetim yaklaşımını getirmişler.

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

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

1. Ortalama insan; yapısı gereği tembeldir, işi sevmez ve mümkün olduğunca az çalışır.
2. Ortalama insan işi sevmediği için kontrol edilmeli, yöneltilmeli ve amaçlara ulaşmak için ceza tehdidi altında tutulmalıdır.
3. Normal bir insan yöneltilmeyi 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 yöneltme ve kontrol yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
3. Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili sunulan psiko-sosyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama motivesine 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 Neoklasik akımlar içerisinde geliştirilen X ve Y teorisine alternatif olarak geliştirilerek ortaya konulmuştur. Japonların geliştirdiği bir yönetim sistemi olarak; her zaman diliminde bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X ve Y gibi yaklaşımların birleşiminin daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. Bundan hareketle X ve Y teorilerine Z teorisi ile etkililik getirilmeye çalışılmaktadır.

Z teorisinin insan davranışları hakkındaki 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 neredeyse hiç dikkate almayan kuruluş odaklı yaklaşımlarının aksine kişiyi önemseyerek yönetim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir anlayışı getirmektedir. Bu şekliyle Neoklasik Teorilere daha yakın bir anlayış sergilerken diğer taraftan Neoklasik yaklaşımların aksine bütüncü bir yaklaşımla kurumun kendisi de dikkate alınır. Neoklasik Teorilerin şekillendiği bir dönemde Douglas Mc Gregor tarafından oluşturulan X ve Y Teorisinin verilerinden de faydalanılarak bir alternatif oluşturulmuştur. Bu teorinin farklı özellikleri bulunmaktadır. **Z Teorisinin temel özellikleri;** (1) ömür boyu istihdam ve iş güvencesi, (2) yarı uzmanlaşmış meslekî gelişme, (3) yavaş değerleme ve terfi sistemi, (4) ortak karar verme ve ortak sorumluluk, (5) işletme içi örtülü kontrol mekanizmaları ve (6) işletme içi rotasyondur.

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 tanınmakla 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 güvenirler. 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 arttırma, amaçları tespit etme, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme verilmiştir.

5. Olgunlaşma Yaklaşımı. Chris Argyris'in 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 doğuşta bulunan potansiyelini zamanla ortaya çıkmasını ifade eder.

10.5.4. Modern Yönetim Teorisi

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların eksikliklerini gidermek için yapılan çalışmalar modern yönetim yaklaşımını getirmiştir.

Modern yönetim yaklaşımı; her işletmeyi bir sistem olarak görür ve olayları tek bir açıdan ve çevre şartlarından kopuk olarak 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 amaçlar ele alınır ve bir sonuca bağlanır. Modern yönetim yaklaşımı, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, bakış açısı ve analitik (çözümleyici) temeli olan sentezci bir yaklaşımdır. Yönetim ve organizasyon meselelerini çözmeye yönelik temel; sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç bakış açısı ve alanı vardır:

1. Sistem Yaklaşımı: Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temeli sistem görüşüne dayanır. Sistem yaklaşımı olay, tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçeve dâhilinde başka olaylarla ilişkili olarak inceleyen ve bütünü ele alan bir yaklaşımdır. **Sistem,** belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem, bir başka üst sistemin bir alt sistemidir. Sistem, açık ve kapalı diye ikiye ayrılır. **Açık sistem,** sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişinin olduğu sistem; insan, hayvan, işletme gibi ifade edilir. **Kapalı sistem** ise sistem ile çevresi arasında alış-veriş, etkilenme yoksa kapalı sistemdir ve entropi sebebiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır. Bir sistem olarak işletme; yönetim, satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, AR-GE vb. gibi alt sistemlerden meydana gelir. İşletmenin bu alt sistemler arasında muhtelif ilişkiler vardır. Bu ilişkiler dikkate alınmadan işletme yönetilemez. Açık bir sistem olarak, işletmeye bağlı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır ve işletme sistemi maddi olduğu kadarda sosyal bir sistemdir. İşletme sisteminde girdi-süreç-çıktı akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi gerekir. Sistem yaklaşımının temel hedefi yönetimi unsurlarının birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu durum yönetimde bir yenilik olarak organizasyonları, çevreleri ile birlikte ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmasını sağlamıştır.

2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı: Değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu yaklaşım, organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmekte ve her yerde ve her şartta geçerli olan bir organizasyon yapısının olmadığını savunur. Organizasyonun iç ve dış çevresindeki gelişime göre yönetim sistemi belirlenecektir. Önceki yönetim yaklaşımlarında işletmenin iç şartları dikkate alınmış ve dış çevre ile ilgili gelişmeler ve değişiklikler sabit kabul edilmiştir. Burada ise yönetimde, iç faktörler kadar dış faktörler de dikkate alınarak incelenmektedir. Yönetimin evrenselliği kabul edilmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **"tek bir en iyi yol"** olmadığı, o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Bu anlayışta, etkin bir yönetim ve organizasyon gücü, teknolojinin tipiyle çevre şartlarına bağlıdır.

3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı: Gönüllülük esasına dayanan, her yönüyle esnek, iş birliği, üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır. Burada yönetimin; gelişimi, değişimi ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyicidir ve her şey her an değişebilir niteliktedir. İnsanlığın tarihi gelişiminde; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru bir yönelim görülür. Bilgi toplumunda bilgi üretilir, paylaşılır ve sürekli gelişime açık oluşu insan ve onun hayatını sürekli geliştirir. Bu yaklaşımda geçerli ve önemli anlayış toplam kalite yönetimidir. **Toplam kalite yönetimi,** müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam, ekonomik ve zamanında karşılamak için çalışanların katılımıyla tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri, topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Global gelişmelerin getirdiği yeni yönetim yaklaşımları:

1. Amaçlara (Sonuçlara) **Göre Yönetim:** Kurumda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları, ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim anlayışıdır. Bütün işletmelerin, kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik gibi belirli amaçları vardır ve bu amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Amaçlar, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir. Yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren ve Peter Drucker tarafından 1950'lerde geliştirdiği **yönetim felsefesi ve tekniğidir**. Yönetime katılma, planlama, kontrol, performans değerleme aracı ve personel geliştirmeye imkân veren bir sistemdir.

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

3. Delphi Tekniği: Organizasyonda bir sorunun 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 dışında söz konusu olan fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türüdür. Yönetimin araya girmesini zorunlu kılan sorun yöneticiye bildirilir, müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmez. Bu sistem; iş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

6. Komite Yönetimi: Kurumda karar verme, uygulama veya herhangi bir konuda danışma görev, yetki ve sorumluluğunun iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplara verilmesinden doğan organizasyon birimine "komite" isim verilir. Komiteler, yönetim yetkisinin kişiler tarafından değil de bir grup tarafından icra edilmesini ifade eder.

7. Mükemmellik Yaklaşımı: Kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araçtır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

8. Yönetime Katılma: Sanayi devriminden sonra iktisadi hayatın köklü bir şekilde gelişmesi ve karmaşıklaşması ile kapitalist sitemde emek ve sermaye çatışmasını dengelemek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların da katılımını ifade etmektedir.

10.6. Yönetimin Temel İşlevleri

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

10.6.1. Planlama İşlevi

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

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

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

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

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

Planlamanın faydaları; bütün faaliyetleri hedefe yöneltir, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, tahminde uzmanlaşma sağlar, belirsizlikleri azaltarak, kararlarda yol gösterici olur, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarır, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve keşif ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.

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

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

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

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

Planlama süreci:

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

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

İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

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

Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşıp, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgileri mukayeseli olarak elde etmesi gerekir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir. Karar verme, plan gibi geleceğe yönelik olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araçların seçimi, belirlenmesi ve kullanılan yol, şekil ve zaman gibi hususlar ilmi olarak ayrıntılarıyla belirlenmelidir.

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, siyaset ve yöntemlerini ön planda tutar ve bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihnî süreçten etkilenir ve bu

sürecin sonucu ortaya çıkar. Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesi olarak gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında veya belirli zamanlarda 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 aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemlidir. **Kararın şartları;** (1) bilinen şartlar altında karar verme, (2) risk altında karar verme ve (3) belirsizlik altında karar verme olarak bu şartlar kontrol edilemediğinde tekdüze davranışlardan kaçınılmalıdır. **Karar vermede etkili çevreler** ise (1) toplum çevresi, (2) teknolojik çevre, (3) ekonomik çevre (4) kamu çevresidir. Kararlar; kapsamına, zamanına ve karar vericiye göre sınıflandırılır.

Karar türleri:

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

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

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

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

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

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

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

İşletme bütçesi; işletmeninin önceden belirlenen hedefine ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği siyaset ve yapacağı işleri para ve rakamla ifade eden ayrıntılı ve kısa süreli (genelde 1 yıl) bir belge, bir plandır.

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

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

Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri:

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 almayı sağlar.
5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.
6. Faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrolüne ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.
7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve mesuliyet almalarına imkân verir.
8. Her bölüm alınan kararlarda tutarlılık sağlayarak, kuruluşu bir bütün görerek kaynak kullanımını iyileştirir.
9. Muhtelif stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olur.

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

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

Bütçe hazırlama süreci, bütçe bir planlama faaliyeti olması sebebiyle planlamaya paralel belirli aşamalardan geçmesi gerekir. **Bütçe hazırlama süreci;** (1) amaçların belirlenmesi, (2) amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi, (3) seçeneklerin karşılaştırılması ve (4) seçenekler arasından en uygun olanın belirlenmesidir. Bütçelemede; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, yetersiz iletişim, yetersiz planlama, değişikliğe karşı direnç ve başarılı olmanızı istemeyen rakipler gibi engeller vardır.

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

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

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

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

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

1. Proje bütçeleri: Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanması temel alınırsa ortaya çıkan bütçeye proje bütçesi ismi

verilir. Bu tür bütçede zaman, projenin gerçekleştirilmesi zamanına göre değişir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.6.2. Organizasyon İşlevi

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

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleme, atama, verimli, etkin bir faaliyet ortamı kurmak için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarıdır.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:

1. Bir süreç olarak organizasyon: Planda belirlenen amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir 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.

Organizasyon faaliyeti sonucu ortaya organizasyon yapısı çıkar ve bu yapıya organizasyon denir.

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 yapıdır. Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel / resmi / şekli) bir yapı oluşturulur. Formel yapıya bağlı organizasyon içinde kişi ve gruplar arası kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmi) bir organizasyon yapısı da ortaya çıkar.

İnsanları tek başlarına yapamayacağı işleri yapar, sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar, toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonlar geliştirilir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlamasıyla başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir. Organizasyon ile ilgili; sorumluluk ve hesap verme gibi iki temel unsur bulunmaktadır.

Organizasyonun temel unsurları:

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

2. Hesap Verme: Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, kurum üyesi kişi de kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Organizasyon üyesi kişinin sorumluluk duygusu yanı sıra üst yöneticilere hesap verme zorunluluğu da vardır. Yönetici, her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Yönetici yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında makul bir denge kurar. Organizasyon şeması (yapı) yönetici için bu ilişkilerin yapısal duruma getirilmesinde bir araçtır.

Tek kişinin kendine ait işlerini düzene koyması organizasyon değil, bir iş programlamasıdır. Organizasyon, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Organizasyon faaliyetinin sağladığı temel faydalar:

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

Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapı:

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

10.6.3. Yöneltme İşlevi

Yöneticinin, kurum amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütmesi yöneltme olarak ifade edilir.

Planlama ile başlayan yönetim sürecinin, organizasyon işlevi ile çatısı oluşturularak, faaliyete geçmeye hazır yapının faaliyete geçirilmesi yöneltme işlevi ile gerçekleşir. Bu işlev yönetim sürecinin dinamik yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabulüyle yöneltme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur ve işletmede görev yapan insanlara, bunu etkin, verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir.

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. "**Yürütme, sek ve idare**, **yön verme ve emir-komuta"** olarak da kullanılır.

Yöneticilerin yöneltme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin sonuç vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları devamlı olarak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Bu süreçte yöneticiler; planları ve amaçları yol gösterici ve yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanırlar. Yöneltme işi ile yönetici; emir verme ve yapılacak işleri idare etme yanında; insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir. "Marifet iltifata tabidir" ifadesine uygun olarak çalışanlar taltif edilmelidir. Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yöneltme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

Etkin ve verimli bir yöneltme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yöneticiler kurumda bazı şartları yerine getirmelidirler.

Etkin bir yöneltme sistemi kurulabilmenin temel şartları:

1. İşletme ve personeli iyi tanımak
2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi
3. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli işletmeden uzaklaştırmak
4. Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi bir rehber olmalı
5. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli
6. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı
7. Yönetici astları ile istişareye önem vermeli
8. Astlara hata ve yanılma hakkı ile ödül ve ceza sistemi kurmalı

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

Yöneltmenin temel unsurları:

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

Yetki teorileri:

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

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

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 (gayrı-resmi) yetki"** yetkidir ve formel yetki gibi, bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülür. Yöneticiler yetkiyi üç farklı kaynaktan alırlar.

Yetkinin kaynakları:

1. Kanuni (şekli, işlevsel) yetki: Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir.
2. Bilgiye dayalı yetki: Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı olan yetkidir.

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

İşletme yönetimi konularında daha ziyade kanuni yetki söz konusudur.

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

Yetkinin üç temel özelliği; (1) yetki bir haktır, (2) bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir ve (3) yetki organizasyon amaçlarının başarılması için kullanılır.

Yetki devri; organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır. Yetki devrinde temel kural, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

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

Yetki türleri:

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

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

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

4. Proje Yetkisi: Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

Kuruluşlarda yöneticilere münhasır olan yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş ve karıştırılır hale gelmiştir.

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

Güç ve yetki kavramları birbiri içine girmiş ve ayrımı zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevkiiyle kişiye münhasır olmayan bir özellikle ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü (münhasır) bir durumdur. **Güç;** bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı**, kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir. Formel veya kazanılmış otorite konusundan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan birisi, yönetici rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleridir. **Güç kaynakları,** kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

Kaynakları yönünden güç çeşitleri:

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

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

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

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

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

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

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
4. Sahip olunan kaynaklar kimleri ilgilendirir?
5. Kullan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir?

6. Bunların kullanımı sonucu kimlere hesap verilecek?
7. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
8. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
9. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
10. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
11. Güç ve yetki 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.

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

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

İyi bir emrin temel özellikleri:

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

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

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

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

10.6.4. Koordinasyon İşlevi

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

Koordinasyon; organizasyon çalışanlarının çabalarını birleştirmek, zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe varmak için işlerin birbiri peşi sıra gelmesi, birbirini tamamlaması için hedefler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlayan yönetim işlevidir.

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

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

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

Koordinasyon ilkeleri:

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

5. Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalı,
6. Organizasyonda iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi,
7. Gönüllü koordinasyonun teşviki,

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

10.6.5. Kontrol İşlevi

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

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

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

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

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır.

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için hedef ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur. **Faaliyet standartları**, gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar.

Kontrol edilen faaliyet sonucu ortaya çıkan gerçek netice önceden belirlenmiş olan standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Etkin bir kontrol sisteminin temel ilkeleri:

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

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

Kontrolün temel özellikleri:

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

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için (1) stratejik noktaları belirleme, (2) geri bildirim, (3) esnek kontrol, (4) organizasyon yapısının uygunluğu, (5) öz kontrol, (6) doğrudan kontrol ve (7) insan unsuru olarak gerekli temel ilkelere uyulmalı.

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 niteliklere sahip olmalıdır.

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

Kontrol süreci:

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

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

Kontrol Türleri:

1. Ön Kontrol (önleyici**):** Üretim için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan koruma amaçlı kontroldür. Bu kontrol ile girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olması sağlanır, ileride

oluşacak durumu kapsar; sapmalar oluşmadan önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

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

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

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

Kıyaslamanın temel sebepleri; (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 durum veya olayla karşılaştırarak netice elde edilmesi ve mükemmele giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektör yapısının detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

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

Kıyaslamanın sağladığı temel faydalar:

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

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

10.7. Yeni Yönetim Teknikleri

10.7.1. Stratejik Yönetim

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi olan stratejik yönetim işletmelerin faaliyetlerini yürütmede önemli bir unsurdur.

İşletmeler, sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, başarılı bir şekilde programı tatbik edebilen işletmeler rakiplerine göre başarılı olmuşlardır.

İşletmeler, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin organizasyonlarda giderek önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanımasıdır.

Strateji, bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için çevresindeki güçlerle etkileşimli olarak atacağı adımlar, yaptığı geniş kapsamlı hareket planı, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araç ve tutulan bir yoldur. **Stratejik yönetim** ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için organizasyon içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunları planlanması, organize etmesi, yöneltmesi, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak faydalanılan teknikler; durum ve strateji analizleri ve uzlaşma ve karar verme analizlerini bünyesinde barındırır. Durum ve strateji analizi tekniklerinden organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi gayesiyle faydalanılırken, uzlaşma ve karar verme teknikleri ise strateji seçiminde ve karar verme sürecinde kullanılmaktadır. Stratejik yönetimin belirli aşamaları var. **Stratejik yönetim süreci;** (1) stratejik planlama, (2) uygun yapı araştırmaları ve politika oluşturma ve (3) karşılaştırma ve kontrol safhasıdır. Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

Stratejik yönetimin temel özellikleri:

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.

6. İşletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetim, kendine münhasır özellikleri yanında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmada genel yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsadığı görülür.

10.7.2. Kriz Yönetimi

Dünyadaki ekonomik krizleri büyük üniversitelerde eğitim alanların çıkardığı dolayısıyla çok bilen çok mu yanılıyor acaba?

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

Kriz, işletme içi ve / veya dışı beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, aniden ortaya çıkan, tedbir almakta geç kalınan, acele cevap verilmesi gereken, reform gerektiren, sorun ve tehditlerin, işletme kârlılığını, sürekliliğini tehdit ettiğinde yöneticilerin bunu fark etmesiyle oluşan gerilim halidir. **Kriz yönetimi** ise muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve kurumun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. "Az olsun veya küçük olsun benim olsun" mantığı iyi sonuçlar vermemektedir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

İşletmelerde krizlerin temel sebepler; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır. Bunlar, ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İlgililerin ihmal ve kusurları ile biriken meseleler kurum içinde bir enerji birikimine sebep olmakta ve bu enerji ara ara boşaltılamadığı için ani patlamalarla kriz hali ortaya çıkıyor. Kriz öncesi kurumun ekonomik yapısının bağışıklık sistemini güçlendirmek gerekir.

Kriz dönemlerinde, krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) gibi sebeplerle sağlıklı kara verme süreci bozulur. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler, kuruluşlarını çıkabilecek bir krize hızlı cevap verecek şekilde her yönüyle hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak **"senaryo geliştirme"** tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz yönetimi aşamaları; (1) ilk sinyal alma ve hazırlanma, (2) önleme, (3) hasarı sınırlama, (4) iyileştirme. İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren '**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**' olarak, uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren sürece "**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli"** denir ve ikinci yaklaşımı oluşturmakta ve bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Amaç ise yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır. İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak "**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli"** düşünülebilen bu model nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin başarısız olur, bazıları ise ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı karnesini oluşturur.

Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları:

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

Uzun vadede krizlerden kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamiklerini harekete geçiren, adil bölüşüm temelli iktisat siyasetidir Alınan tedbirler toplumuna zayıf kısmına zarar vermemeli.

10.7.3. Grup Yönetimi

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

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girişmekte ve buradan da grup doğmaktadır. İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayrımdan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabileceği gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

Grup; üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, birbirini gözeten, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen,

her üyenin grubun varlığını bilinçli fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

Grupların temel özellikleri:

1. Gruplar birbiriyle sürekli ilişki içindedir,
2. Grupların bazı ortak amaçları bulunur,
3. Grup üyeleri arasında ortak değerler bulunur,
4. Grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır,
5. Grubun nispeten sürekliliği vardır,
6. Grup üyelerinin uymak durumunda oldukları birtakım kurallar vardır,
7. Gruplar genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilirler.

Bu özellikler grubu, birbirleri ile ilişkide bulunmayan, geçici bir sebeple bir araya gelmiş insanlardan olan yığından farklı kılar.

Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında; duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir etkileşim süreci oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi, hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler farklılıklardan kaynaklanan birtakım sorunlar olur. İşletme yöneticisi bu sorunları tespit ederek çözümü için gerekli çalışmaları yürütür.

Grupların temel işlevleri:

1. Kişiye kimlik kazandırır.
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. Toplumsallaşmaya katkı sağlar.
6. Üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
7. Kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşması, varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için iletişim önemli bir faktördür. Bir grupta üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin kararların alınması ve / veya etkinliklerin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Kişilerin gruplara katılma sebepleri; (1) fizikî yakınlık, (2) ekonomik, (3) psikolojik ve (4) sosyal ve kültürel sebepler

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile meseleyi çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algıları sebebiyle kendi aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

Grubun kişi üzerine etkileri; (1) sosyal yönden hızlandırma etkisi, (2) grubun kişi üzerindeki yaptırım etkisi, (3) grubun kişisel tutum değişimine etkisi, (4) eleştirisiz grup tartışması ve (5) riske girme eğilimidir.

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

Grup türleri:

1. Temel gruplar: a. Aile grubu, b. Eğitim grubu, c. Ekonomik gruplar, d. Siyasi gruplar ve e. Dini gruplar.

2. Üye sayısı açısından gruplar: a. Büyük gruplar, b. Orta gruplar ve c. Küçük gruplar.

3. Üyelerinin katılımı açısından gruplar: a. Açık gruplar, b. Kapalı gruplar ve c. Şarta bağlı gruplar.

4. Süreleri bakımından gruplar: a. Uzun süreli gruplar, b. Kısa süreli gruplar ve c. Periyodik gruplar.

5. İşlevleri bakımından gruplar: a. Tek görevli gruplar ve b. Çok görevli gruplar.

6. Üyeler arası dayanışmaya göre gruplar: a. Mekanik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar ve b. Organik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar.

7. Toplumsal ilişki şekline göre gruplar: a. Formel / resmi ve informel / resmi olmayan gruplar, b. Birincil gruplar ve ikincil gruplar ve c. Üyelik grubu ve referans (danışma) grupları.

8. Elektronik etkileşim grupları: Grup büyüklüğü ile iletişim y ters orantılı, küçülünce iletişim artar, büyüdüğünde azalır.

10.7.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışma zorunluluğu olan bir olaydır.

Çatışma hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki hedef, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumunu ifade eder. İnsanların birbiriyle ikame edilemeyen iki hedeften biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. **Çatışma,** kişi ve gruplar arasında amaç farklılıklarından kaynaklanan, verimliliği engelleyen, tabii olmayan, kontrol edilmesi, değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Organizasyonda çatışma** ise kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

Organizasyonlarda gelişimi isteyen, mevcut durumu korumak isteyen grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin mücadelesi olur.

Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Bu açıdan çatışma sebepleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir olmasından düzenlemede anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

Organizasyonda çatışma türleri:

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

Organizasyon içi temel çatışma sebepleri:

1. İşler arası karşılıklı işlev bağlılığı
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
3. 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 tarzları arasındaki farklılıklar
7. 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. Organizasyon içi çatışmada önemli olan; çatışmaların organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesidir. Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmış ve her birinin etkinlikleri de zaman ve çevreye göre farklılıklar gösterir. Önemli olan, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye itina göstermektir.

2. Organizasyon dışı çatışmalar: Kurumlar arası çatışmalar ile organizasyon ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır. İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticini görevi, bu konuda yeterli bilgiye sahip olmak çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişimine katkı sağlayacak şekilde yönetmektir. Organizasyon içi ve dışı çatışmalar iyi yönetildikleri zaman bazı olumlu neticeler sağlanabilir.

Çatışmanın organizasyona sağlayacağı temel faydalar:

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.
2. Çatışma araştırma yapma eğilimlerini artırır.
3. Çatışma ile uzun zamandır çözümlenemeyen bazı meseleler aşılabilir.
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.

Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar; (1) problem çözme, (2) yüksek amaçlar belirleme, (3) kaynakların arttırılması, (4) kaçınma, (5) yumuşatma, (6) uzlaştırma, (7) yetki kullanma, (8) siyasi yaklaşım, (9) hakeme başvurma, (10) yapı değişikliğine gitme ve (11) davranış değiştirmedir.

Modern kuruluşların çatışma sorununu çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde önemli bir yere sahip olarak; kişiler arası farklılıklar, hedef farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı ve meseleleri tanımlamadaki farklılıkları organizasyon amaçları doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yönetim nedir? Tarif ederek; alt, orta ve üst yönetim düzeylerini şekil çizerek açıklayınız.
2. Yönetim biliminin temel özelliklerini yazarak; kamu yönetimi ve özel yönetimi karşılaştırınız.
3. Yönetici kavramını açıklayarak, yöneticice bulunması gereken temel nitelikleri sıralayınız.
4. Yönetim şekillerinden; otoriter yönetim, yarı otoriter yönetim ve demokratik yönetimi açıklayınız.
5. Klasik yönetim teorisini genel hatları ile açıklayınız.
6. Neoklasik yönetim teorisini ana hatları ile açıklayınız.
7. Modern yönetim teorisini alt yaklaşımları ile birlikte açıklayınız.
8. Planlama nedir? Planlama işlevini açıklayınız.
9. Organizasyon ve yöneltme işlevini açıklayınız.
10. Koordinasyon ve kontrol işlevini açıklayınız.
11. Yönetimde karar verme nedir? Açıklayarak, karar verme sürecinin aşamalarını yazınız.
12. İşletme bütçesi nedir? Açıklayarak, işletmelerin bütçe yapma sebeplerini yazınız.
13. Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri nelerdir?
14. Stratejik yönetim nedir?
15. Kriz yönetimi nedir?
16. Grup yönetimi nedir?
17. Çatışma yönetimi nedir? Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar neler olabilir?
18. Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar nelerdir?

11. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM

İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

İşletmenin işlev grupları: I. Genel İşlev; Yönetim işlevi. II. Temel İşlevler; 1. Satın alma işlevi, 2. Üretim işlevi ve 3. Pazarlama işlevi. III. Destekleyici İşlevler; 1. Muhasebe işlevi, 2. Finans işlevi, 3. İnsan kaynakları işlevi ve 4. Halkla ilişkiler işlevi. IV. Geliştirici İşlevler ise 1. AR-GE işlevi, 2. Verimlilik yönetimi işlevi ve 3. Organizasyon geliştirme işlevi.

11. 1. Satın Alma Yönetimi

İşletmede, insan dışındaki varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeğin para ile ölçülmemesi 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 alınması oluşturur. İşletmenin mal ve hizmet üretmesi için gerekli her türlü üretim faktörünü elde etmesine **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 belirleme
2. En uygun tedarikçiyi belirleme
3. Tedarikçi ile müzakereler yapmak
4. Anlaşma sağlanan tedarikçiye sipariş vermek
5. Siparişi takip ve kontrol etmek
6. Satın alma sürecini izleme ve değerleme

Serbest piyasada artan rekabet sebebiyle 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.

11.1.1. 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 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, kaça ve ne zaman satın alınacağını gösterir.

11.1.2. Satın Almanın Organizasyonu

İşletmelerde satın alma işlevinin düzenli bir şekilde yürütebilmesi için bir organizasyonun yapılması gerekir.

Satın almanın organizasyonu; satın alma faaliyetini yerine getirecek elemanların bulunup işe alınması, aralarındaki ilişkilerin ve yetkilerinin belirlenmesi gerekir. 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.

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 mal ve hizmetin teknik özelliklerini sorgulamalı, malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretmeli.
4. Mümkün olan tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

11.1.3. 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.

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. **Tedarik zinciri,** hammadde safhasından son kullanıcıya kadar olan malzeme akışı ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetleri ve bunlarla bağlantılı, ilişkili bilgi akışını sağlayan bir yapıdır.

Tedarik, bir mal veya hizmetin karşı tarafa tedarik işlemlerinin sağlanmasıdır. **Tedarikçi** ise bir mal veya hizmet sunmak için kurumlara girdi, ham madde sağlayan tedarik zincirinin bir halkası olan satıcılardır. Bunlar; üreticiler, toptancılar, dağıtımcılar, 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.

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 zamanlarda 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 bilindiğinde, satın alma miktar ve zamanı belirli bir formülle hesaplanarak aksaklıklar giderilir.

Satın alma sürecinin temel aşamaları:

1. Satın alma talebi alınır.
2. Talep edilen malları 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.

11.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu

Satın alma ile ilgili organizasyonun harekete geçirilip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun, uyumlaştırmanın yapılmasıdır.

11.1.5. Satın Almanın Kontrolü

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.

11.2. Üretim Yönetimi

11.2.1. Üretim İşlevi

Teknolojik gelişim, iletişim ve ulaşım kolaylıkları ülkeler ve kıtalararası mesafeleri kısaltıp ekonomilerin değişimine sebep oldu.

Üretim yönetiminde hızlı gelişimin 1970'lerden sonra etkinliği her gün biraz daha artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve globalleşme eğilimleri, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi etkenler, 20. yüzyılın sonuna doğru "sanayi ötesi toplum" olarak isimlendirilen üçüncü dalganın doğmasına yol açmıştır.

Günümüzde "bilgi" en önemli üretim faktörü olurken, servet, artık beden gücü ve sermayeden çok beyin gücü tarafından elde ediliyor. Bu değişime sebep olan faktörler; ekonomik yapıda meydana gelen değişim, teknolojik yenilikler ve siyasi yapıda meydana gelen gelişmeler olarak üç başlıkta toplanır. Bu gelişim dalgaları sadece ülkeleri değil, yerel düzeyde de ciddi değişimleri 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.

Asya ve Avrupa medeniyetin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur. Bunların üretim ve tüketim şekilleri de birbirinden farklıdır.

En az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelişmiştir. Birincisi; klasik ve Avrupa'ya özgü bu yola göre; toprak beyleri kendi denetimi altındaki toprağın sahibi olmaları sebebiyle bulundukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur. Kapitalist üretim süreci bu yapı içerisinde gelişmiştir. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Asya toplumlarıdır. Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Bu mülkiyet farklılığı sosyal ve psikolojik yapıları da farklılaştırmıştır.

Asya toplumlarında toprağın mülkiyeti çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi olmuyor. Avrupa, kapitalizmin gelişim süreci içerisinde miras hakkına sahip olması sebebiyle sermaye birikimini daha hızlı bir şekilde sağlayabilmiştir.

Avrupa medeniyeti kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojiler aracılığı ile değerlerini tekrar üreterek toplumlara kabul ettiriyor ve varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesneleri değersiz kabul eden bu yapının insanı sömürmesini engellemenin yolu hürriyetlerin gelişimi ile mülkiyetin tabana doğru yayılması, insani değerlerin, serbestlik ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle mümkündür

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler işletmeler tarafından üretim faktörleri kullanılarak belirli bir ekonomik faaliyet sonrasında ortaya konur. Ürünler işletme yöneticileri tarafından pazarlama aracılığı ile tüketicilere ulaştırılır. Günümüz teknolojik gelişmeleri ürünleri sürekli geliştirmekte ve bazı lüksleri standarda dönüştürmektedir.

Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağlı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden bütünüyle 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 hizmet olarak çıktılara dönüşür.

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir. **Üretim işlevi,** üretimi, dünya yönelimli tasarlama ve uygulamayı 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.

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 üretim kavramı içindedir.

Üretim yönetimi; insanların ihtiyacı olan ürünlerin uygun kalitede, zamanda, miktarda, maliyette tasarımı, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanmasını sağlayacak mühendislik ile yönetime ilişkin bilgileri ve tüm üretim faktörlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Şekil 11-1: 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.

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 **çıktı** 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 üç dalı vardır:

1. Birinci derece üretim; tabii ürünlerin üretimini ifade eder.

2. İkinci derece üretim; tabii ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyettir.

3. Üçüncü derece üretim; insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fizikî 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.

Üretimin temel hedefi insan ihtiyaçlarını tatmin ederek fayda sağlamaktır. **Fayda,** mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir. İhtiyaçların mal ve hizmetler kullanılarak karşılanması sırasında insanın duyduğu tatmin, memnuniyet ve hazdır. Fayda, temelde psikolojik bir kavramdır. İnsan, sevdiği hoşlandığı şeylerden zevk alırken; sevmediği, hoşlanmadığı şeylerden de acı ve üzüntü duyar. İnsan bir tüketici olarak kendisine en çok faydayı sağlayan mal veya hizmetleri tercih eder. **Marjinal fayda** ise son tüketilen birim ürünün sağladığı faydadır.

Üretim faaliyeti ile dört temel fayda ortaya çıkar.

Üretimin temel 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.

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 akışını, fizikî dağıtım ve alışverişin bütününü 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.

Üretimin 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 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 mesuliyetler gibi etkenler yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir.

11.2.2. Üretim Sistemi

Üretim sistemi, üretim için gerekli girdileri mal veya hizmete dönüştürme faaliyetidir.

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 bütününü 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
2. Mamul stok politikasının belirlenmesi
3. Tesis planlama; kapasite, yer seçimi, yerleştirme ve üretim süreç tipinin belirlenmesi
4. Teknoloji seçimi ve süreç geliştirilmesi
5. Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı
6. İş tasarımı ve işleyişle ilgili taktik kararlar

Üretim alanında 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 5.0: 1İnsan+**1**Bilgisayar+**1**Fabrika=Endüstri**5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robot,** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Fabrika otomasyonunun ileri aşaması olan akıllı fabrika; teknolojiyi üretim sürecinin her yerine entegre ederek; aktif, esnek ve yüksek verimli, yeni üretim modeli yapay zeka, sanal ve arttırılmış gerçeklik ve nesnelerin interneti teknolojileri kullanılmaktadır.

Üretim sistemi sürecinin; (1) üretim sistemi kurma ve (2) kurulan sistemin işletilmesi ile ilgili iki temeli vardır:

11.2.2.1. Üretim Sistemi Kurma

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 fizikî yerleştirmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

11.2.2.2. Üretim Sisteminin İşletilmesi

Üretim sisteminin işletilmesi, kurulan sistemin işletilerek beklenen üretimin elde edilmesini ifade eder.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir.

Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği:

1. Sıfır-hatalı üretim
2. Çok düşük stok 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. İşbirliğini teşvik etmek
3. İş süreçlerinin güncellenmesi
4. Çalışanın iş başı eğitimine yatırım yapmak
5. Yapay zekâlı işleme araçlarının temini
6. Bakım ve iyileştirme çalışmaları
7. Organizasyon geliştirme

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 görerek üretileceği belirlenir.

2. Stok Kontrolü: Stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik bir şekilde belirtilmesi ve yönetilmesini ifade eder. Bir üretim sisteminde ürüne direk veya dolaylı katılan bütün fizikî varlıklar ve ürünün kendisi **stok kavramı** içerisindedir. **Stok,** üretilen veya satın alınan ve kullanılmak için bekletilen ve muhafaza edilen malzemedir. Stoklar, birçok işletmede büyük yatırımları temsil eder. Çoğu zaman stok ve envanter kelimeleri birbirlerine yakın anlamda kullanılır ancak bu iki kavram özde farklılık taşır. **Envanter** ise işletmenin sahip olduğu ürün ve servetin gerekli özellikleri ile birlikte

gösterildiği detaylı listedir. Stok**,** somut olup, belli bir sınıra sahip, birikmiş bir düzey olurken **envanter** ise, bir birime sahip ölçülmüş stok büyüklüğüdür. Muhasebede dönem sonu yapılan fizikî sayım stok tespiti anlamına gelir.

Stok kontrolünün temel amacı; istenilen bir ürünün ihtiyaç zamanında elde bulundurulmasını sağlamak ve bunu en az maliyetle gerçekleştirmektir. İşletmeler faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek için elinde belirli bir stok bulundurmak zorundadır. Bulunduracağı stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistemleri ve modelleri tarafından belirlenir.

İşletmenin büyüklüğü, yönetim yapısı, üretim tipi, mali durumu gibi faktörlere bağlı kontrol sistemi vardır. Stok kontrol sistemi belirlemede işletmenin karşılaştığı talebin yapısı önemli rol oynamaktadır.

Stok kontrol sistemleri:

a. Sabit sipariş miktarı sistemi: Bu sistemde, stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Burada siparişin zamanı belli değil, fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

b. Sabit sipariş periyodu sistemi: Bu sistemde stoklar her hafta veya her ay gibi belirli sabit zaman dilimlerinde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesini ifade eder. Burada stoklar göz ile ve tek kutu denilen yer veya raflar periyodik olarak kontrol edilmekte ve gerektiğinde doldurulmaktadır.

c. Maksimum-minimum sistemi: Bu sistemde 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 ve 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 malzeme ve ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz şeklindeki ayırmalardan ibaret olmadığı, geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen "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.

11.2.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Üretim sistemlerinin sınıflandırılması bunların kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Üretim sistemleri; (1) üretim yöntemlerine, (2) ürün cinslerine göre, (3) miktara göre ve (4) izlenen yola göre farlıdır.

11.2.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma

Üretim yöntemlerine göre üretimin sınıflandırılması beş ayrı sisteme ayrılır:

1. Birincil üretim: Demir, bakır ve diğer madenler gibi tabiatta mevcut hammaddelerin işlenmek 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 gibi.

3. Sentetik üretim: Tabiattan elde edilen temel hammaddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni ürünlere dönüştürülür. Cam, plastik, sentetik kauçuk, alaşımlı çelik gibi üretimler.

4. Fabrikasyon üretim: Temel veya diğer hammaddelere şekil verme suretiyle ile yeni mamuller edilmesidir. Presleme, tornalama 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. Televizyon, bilgisayar, otomobil, traktör gibi montaj yolu ile yapılan üretimler.

11.2.3.2. Ürün Cinslerine Göre Sınıflandırma

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

11.2.3.3. Üretim Miktarına Göre Sınıflandırma

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. Mesela; gemileri, köprüleri 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 ve çok sayıda ve devamlı olarak üretim gerçekleştirilir. Otomasyona dayalı sistemlerde daha çok görülen bu sistemin maliyeti yüksektir ve uzun süren bir üretim hazırlık evresi bulunur. Makine ve tesislerin yalnızca belirli bir mamul için tahsis edildiği sistemdir. Ürün standardize olması sebebi ile aynı işlemlerin aynı sırayla yerine getirilmesi söz konusudur. Ürüne olan talebin yüksek olması sebebiyle üretim miktarları da yüksek olmaktadır.

4. Siparişe göre üretim: Müşterinin firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Ürün özellikleri ve miktarı tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tipte ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şeklini ifade eder.

11.2.3.4. İzlenen Yola Göre Sınıflandırma

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. İşgücü kullanım düzeyini zaman içinde değişkenlik gösterebilir.

Birkaç işin birlikte yürütüldüğü her bir proje birbirinden bağımsızdır ve farklı özellikler taşır.

11.2.4. İleri İmalat Teknolojileri

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa geçiş yapılan 21. asırda işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni gelişen üretim ve yönetim tekniklerini kullanmak zorundadırlar.

Kaynakların sınırlı oluşu, 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 nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı bunları 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 bilhassa,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 arttırılması 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 mahzurları; (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 'cüce' fizikte bir metrenin milyarda biri anlamına gelen ölçü birimi olan **nanoteknoloji** ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmektedir. Sanayi devrimi 4.0'ın teknolojisi olarak yeni işletme ve yeni iş modelleri sunmaktadır.

6. Yeşil işletmecilik: Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürünlerinin tasarım, üretim, paketleme ve pazarlama gibi tüm süreçlerini değiştiren, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği bir kültür olarak benimseyen, sosyal sorumluluk çerçevesinde topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştır.

11.2.5. Üretimin Kontrolü

Üretimi planlama ile başlayan üretimi yönetme süreci, işletme belirlediği üretim hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı veya ne ölçüde ulaştığı son işlev olan üretim kontrolü ile sonuçlanır.

Üretim kontrolü; üretim faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşıp 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.

On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Satın alma işlevi nedir?
2. Satın almanın kalite ve maliyet açısından önemini yazınız.
3. Üretim işlevi nedir?
4. Üretimin tarihi gelişimi nasıldır?
5. Üretim yöntemlerine göre üretimi sınıflandırması nasıldır?
6. Ürün cinslerine göre üretimi sınıflandırma nasıldır?
7. Üretim miktarına göre üretimi sınıflandırma nasıldır?
8. Üretimde şebeke (ağ) organizasyonlar nedir?
9. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma nedir?
10. İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları nelerdir?
11. İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın mahzurları nelerdir?
12. Elektronik iş nedir?
13. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B) nedir?
14. Nanoteknoloji.nedir?
15. Yeşil işletmecilik nedir?

12. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA İŞLEVİ

İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

İşletmenin işlev grupları: I. Genel İşlev; Yönetim işlevi. II. Temel İşlevler; 1. Satın alma işlevi, 2. Üretim işlevi ve 3. Pazarlama işlevi. III. Destekleyici İşlevler; 1. Muhasebe işlevi, 2. Finans işlevi, 3. İnsan kaynakları işlevi ve 4. Halkla ilişkiler işlevi. IV. Geliştirici İşlevler ise 1. AR-GE işlevi, 2. Verimlilik yönetimi işlevi ve 3. Organizasyon geliştirme işlevi.

12.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar

Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit, bunları karşılamak için gerekli girdilerin temini, üretim sürecinden geçirip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, promosyon (satış çabası, tutundurma) ve satış sonrası verilen hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Modern pazarlama, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulanan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider. Tüm bilim dallarında olduğu gibi pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları var ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verme çabasındadır. Pazarlamanın işletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olmasıyla da faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır.

Teknolojinin hızlandırdığı, pazarlama anlayışındaki gelişim çok canlı ve hızlı akmaktadır. **Pazarlama anlayışı,** işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesidir. Nihai hedefi müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. Pazarlama anlayışının gelişim seyri; geleneksel / klasik pazarlama, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlaşışı şeklindedir. Günümüzde toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı gelişmektedir.

Pazarlama, işletmenin genel ve temel işlevleri bileşimi olan; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama olarak dördüncü ana işlevidir. İşletmenin varlığının devamı, pazarlama işlevinin yerine getirilmesi ve etkinliği ile yakından ilgilidir.

Pazarlamanın temel işlevleri:

1. İnsanın istek ve ihtiyaçlarını karşılar.
2. Değer oluşturur.
3. Mal ve hizmetlerin kalitesinin artışına yardımcı olur.
4. Tüketici tatmini oluşturmayı hedefler.
5. Pazarlama anlayışı sürekli gelişmektedir.
6. Tüketici talebinin karşılanması için üretime rehberlik ederek onu yönlendirir.
7. Hangi mal ve hizmete ne miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.

Bilimin ivme kazandırdığı teknolojik keşiflerle elde edilen gelişim hayatın diğer alanlarında olduğu gibi pazarlamada da çok yeni uygulama ve teknikleri getiriyor. Hizmetlerin pazarlanması, dijital pazarlama, marka konumlandırma, müşteri ilişkileri yönetimi, tüketici davranışları ve global ölçekte pazarlama anlayışları sürekli gelişmektedir.

Pazarlama, kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere, mal, hizmet ve fikirleri üretme, geliştirme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtıma ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. Pazarlama, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma ve satış sonrası hizmetleri ifade eden işletme faaliyetleridir. **İşletme**, insan ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı şekilde bir araya getirerek, ürün üreten ve / veya pazarlayan kuruluştur. İngilizce "market" pazar, "marketing" pazarlama, temelde insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim işlemi olarak satış ve dağıtımla eş anlamlı kabul edilmektedir. Gelişmeler, pazarlamada yeni tür, strateji, model, teknik ve yöntemleri ortaya çıkarmaktadır.

Yeni pazarlama türleri:

- **Yeşil Pazarlama:** İnsan ihtiyaçlarını tatmin için çevreye duyarlı, ileri-geri dönüştürülebilen ürünler üretmek için üretim ve tüketimin her safhasında "sürdürülebilirlik" ilkesinin benimsendiği ekolojik ve sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıdır.
- **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 ürünlerin sosyal medya platformlarında sergileme, tanıtmak için içerik üretip bunu yayınlamak üzerine kurulu pazarlamadır.
- **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 hallerinde 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 amacıyla tasarlanan ve uygulanan, kâr amacı gütmeyen pazarlama faaliyetleridir.
- **Bütünleşik** (Holistik / Entegre) **Pazarlama:** İş birliği ağları ile müşteri ve iş birliği yaptığı diğer kurumlar arası karşılıklı etkileşimle işletme tüm bölümleriyle müşterinin istediği değeri üretip, rekabetçi ortamda 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 çıkması 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.

- 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 bulunduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımdır.

- İzinli Pazarlama: Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlamadır.

- Doğrudan Pazarlama: İşletmelerin tüketicilerle hiçbir aracı kurum kullanmadan doğrudan iletişimle e-mail pazarlama, el ilanları ve müşterilere katalog gönderme ile direkt satış ve postalama aracılığıyla tüketiciden sipariş alma yöntemidir.

- Niş Pazarlama: Sınırlı kaynağa sahip bir işletmenin pazarlama karmasını 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 kültürlere sahip insanları hedef alan bir pazarlama modelidir.

- Kampüs Pazarlaması (Campus Marketing)**:** Öğrencileri işe alarak bunlara stant kurup veya eşantiyon ürün dağıtımı yaptırarak işletmenin marka elçisi haline getirmeye dönük pazarlama modelidir.

- 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.

- 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 tanımasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

- Nöropazarlama: İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten sebeplerin arkasındaki düşünceyi anlamak için nöro biliminde kullanılan teknikleri inceleyerek ortaya çıkan sonuçlardan bir pazarlama stratejisi geliştirme tekniğidir.

- İçerik Pazarlaması (Content Marketing)**:** Sosyal medya ağları, bloglar, görsel içerikler ve araçlar, e-kitaplar, webinarlar 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.

- Etkinlik Pazarlaması: Bir marka, mal veya hizmeti tanıtmak için bir etkinlik planlama ve yönetmekle yapılan pazarlamadır.

- Kitle Pazarlama: Bir ürünü müşteri sınıflaması ve ihtiyaç ayrımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

- Satış Ortaklığı: Bir pazarlamacının bir internet sitesine, promosyon aracılığıyla kendi ürünlerine yönlendirdiği her müşteri için yönlendirmenin satışa dönüştüğünde komisyon ödediği bir pazarlama modelidir.

Pazarlama ile ilgili pazar, pazar fırsatı, pazarlamacı, satıcı, pazarlama sistemi ve araştırması kavramlarına bakmak gerekir.

-Pazar: Bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu küme, ürünlerin satıldığı, yer veya mal ve hizmet değişimi için satıcı ile alıcıların karşılaştığı, mübadelenin gerçekleştiği yerdir. **Alıcılar**; belirli bir ihtiyacı, bu ihtiyacı karşılayacak arzu ve isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan müşteri grubudur. **Spot Pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlardır. **Borsa;** menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerini belirlemek ve / veya bu değer ve ürünle ilgili işlemler yapmak için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi / bir araya geldikleri yerdir.

Pazarın farklı açılardan sınıflandırılışı:

I. Ekonomi Açısından Pazarlar: (a) mamul pazarları: (1) tüketim malları pazarı ve (2) endüstriyel mal pazarı, (b) üretim faktörleri pazarı: (1) sermaye (kapital) pazarı, (2) işgücü (emek) pazarı, (3) tabiat pazarı ve (4) teşebbüs (girişim) pazarı

II. Satın Alıcılar Yönünden Pazarlar: (1) tüketici pazarları, (2) üretici (imalatçı) pazarları, (3) aracı pazarları, (4) kamu (hükümet-devlet) pazarları ve (5) uluslararası pazarlar

III. Alıcı ve Satıcıların Gücü Açısından Pazarlar: (1) alıcılar pazarı ve (2) satıcılar pazarı

-Pazar Fırsatı: Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin 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 ürünün el değiştirmesini sağlayan pazarlama işlevidir.

-Satıcı: İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

-Pazarlama Sistemi: Her türlü pazarlama işlevini yerine getirecek eleman, faaliyet ve ilişkiler bütünüdür.

-Pazarlama Araştırması: İşletmenin pazarlama işlevini gerektiği şekilde yerine getirilmesi ve pazarlamaya ilişkin problemlerin tespit edilip çözümü için, gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

Pazarlama, ürün üretim öncesi başlayıp, üretim süreci, satış ve sonrası faaliyetleri kapsayan bir işletme faaliyeti olarak bu alanda eğitim alan; sigortacı, emlak komisyoncusu, satış elamanı, satın alma görevlisi, müşteri temsilcisi, tanıtım görevlisi olarak çalışabilir.

12.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları

İnsan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu gereği işletmelerin ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Bu şekliyle işletmelerde olmazsa olmaz işlevlerden olan pazarlamanın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Pazarlamanın temel özellikleri

1. Pazarlama, üretim öncesi planlama, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını içerir.
2. Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir.
3. İki taraftan biri değerli bir şey almak için verebileceği değerli bir şeyi olmalıdır.
4. Her taraf diğer tarafla iş yapmaya istekli olmalı ve serbestçe iletişim kurabilmelidir
5. Her taraf karşı tarafın sunduğu değeri kabul edip etmeme hürriyeti esastır.
6. Pazarlama, mal, hizmet ve fikirlerle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirecek şekilde tüketiciye ulaşılmalıdır.
7. Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak dinamik ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışa en açık kısmı olarak faaliyet yürütürken çeşitli kanun, yönetmelik, teknoloji, sosyal durum ve gelişen ekonomik şartlardan en çok etkilenen bölümdür. Tüketicinin seçme hürriyeti, potansiyel zararları önleme, temel ihtiyaçları karşılama, tüketici ve çevreyi koruma gibi kurallar çerçevesinde pazarlamanın geniş yelpazede sürekli gelişen farklı amaçları vardır.

Pazarlamanın temel amaçları:

1. Üretim ve tüketimin en uygun şekilde yürütülmesi,
2. Tüketici tatmini ve memnuniyeti,
3. Tüketicilerin seçme hürriyetini sağlamak,
4. Hayat kalitesini yükseltmek,
5. Çevreyi korumak ve üretimin yönünü belirlemek.

Pazarlama, ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girdiği için insan hayatının birçok yönünü etkilemektedir. Hayatın hemen bütün aşamalarında hem alıcı hem de satıcı işlevleri gören tüm kişiler için pazarlama bugün artık bir "**yaşam bilimi"** haline gelmiştir. Bu anlamda pazarlama; satış, satış çabaları, reklam ve tutundurma gibi pazarlamanın işlev veya araçlarından farklı olan ve onları içine alan bir yapıdadır. Bu süreç hem işletme hem de toplum açısından büyük bir öneme haizdir.

Pazarlamanın toplum ve işletmeler bakımından iki temel önemi:

1. Toplum açısından önemi: Pazarlamanın topluma dair önemi sağladığı; yer, zaman ve mülkiyet faydası ile ölçülür.

2. İşletmeler açısından önemi: Pazarlama, işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturduğu iki yönlü bilgi akışıyla tüketici isteklerini kolay yoldan karşılamaları da mümkün olmaktadır.

Herhangi bir faaliyet sonucu çevreye bırakılan her türlü maddeyi ifade eden atık, ürünleri geri alma veya toplama pazarlamanın sorumluluğudur. Ömrü biten elektronik eşyalar, tabiatı kirleten, zarar veren ağır metal ve atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışı gelişiyor. **Geri dönüşüm,** yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerle üretim sürecine yeniden dâhil edilmesi, geri kazanılmasıdır. **İleri dönüşüm,** ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir. Geri ve ileri dönüşümün hedefi kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **Sıfır atık** ise israfı önleme, kaynakları verimli kullanma, atık oluşum sebeplerini engelleme veya minimize etme, atığın oluşması halinde kaynağında ayrı toplama ve geri kazanımı sağlanmayı kapsayan atık yönetim felsefesidir. Sıfır atık hedefleyen işletmeler iç ekonomiye ve ülke ekonomisine büyük oranda fayda sağlamaktadır.

Kırılmış, hasarlı, tamir edilemez, kullanım ömrü bitmiş elektrikli ve elektronik eşyalardan oluşan **elektronik atık** konusunda 2013'te yürürlüğe giren Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği ile işletmelere büyük sorumluluklar yüklüyor.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar 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. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulayıp ders çıkarması gerekir. Dünyada belirli dönemlerde kuraklık yaşamış, fakat bunun yıkıcılığını kapitalist sistem günümüzde daha da artırmaktadır. Dünyada zoraki hükmeden ve insanların hayatın temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

12.3. Hizmet Pazarlaması

İnsanların eğitim, kültür ve refah seviyelerinin yükselişi, teknolojik gelişmeler yeni ve değişik hizmetlere talebi artırmaktadır.

Normal seyirde artan nüfus ve zaman içerisinde farklı ve değişen istekleri karşılamaya yönelmek hizmet işletmelerinin de artışını sağlamıştır. 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. Hizmetin bir mala bağlı olarak sunumunu kabul etmeyen tanımı ise bir mal veya hizmetin satışına bağlı olmadan, son tüketiciler veya işletmelere pazarlandığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan bağımsız olarak tanımlanabilen faaliyetlerdir.

Tüm hizmet, hizmetin elde edilmesinde tüketicinin kabul ettiği veya denediği toplam maliyet ve faydadır. Hizmet, verilen hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı ölçüdedir. **Mükemmel hizmet,** ileri aşamada müşterilerin,

beklentilerinden biraz daha fazlası. **Zenginleştirilmiş hizmet** ise meslek mensuplarının hizmetlerinin kalitesini yükseltmelerini sağlayan ve kendilerini diğer meslektaşlarından farklılaştıracak ek hizmetlerdir.

Pazarlama, üretim öncesinde başlayan faaliyetleri, bilgi toplama, tasarım, reklâm satış ve satış sonrası şikâyetlerin çözümlenmesi, bakım, tamir olmak üzere birbirini tamamlayan faaliyetlerdir. Kişi ve organizasyonun pazarlama faaliyeti mal ve hizmetler yanında fikirler de pazarlamanın konusu olmasıyla kapsamı genişlemektedir. Geleneksel pazarlama karmasında malın yerini, hizmet pazarlamada "hizmet" almaktadır. **Hizmet pazarlaması;** iktisadi 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 kılmaktadır. Tüketicilerin, fayda veya tatmin olarak algıladıkları hizmetler, bünyesinde bulundurduğu çeşitli özelliklerden dolayı mallardan farklıdır.

Hizmetlerin temel özellikleri:

1. Soyutluk: Hizmet, elle tutulup görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimi ile ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınmaz olması sebebiyle dayanıksızdır, pazara sunulduğunda satılmazsa ortaya çıkan ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

2. Eş Zamanlı Üretim / Tüketim: Birçok hizmet türünde müşteri hizmet üretim sürecinde bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir. Üretim ve pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda birçok pazarda pazarlanamaz.

3. Heterojenlik: Hizmet özü, kalitesi, kapsamı açısından farklılık, çeşitlilik göstermesiyle standartlaştırılmaları zordur. Üretiminin temelinde insan var ve onun davranışlarıyla gerçekleşir, aynı kişinin üretip sunduğu hizmetler bile birbirinden farklı olabilir.

4. Hizmetin Dayanıksızlığı: Üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleştiği için satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak üzere, üreten veya sağlayandan ayrı, alınıp saklanması, depolanması mümkün değildir.

5. Değişken Talep: Hizmete olan talep nispeten değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca senelere, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile değişebilir.

6. İnsan Odaklılık: Hizmet hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ve birebir yakın ilişki gerektirir. Emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite, performans ve satışta ikna da insana bağımlıdır.

7. Hizmetin Bölünmezliği: Hizmetin üretim ve tüketimi birbirinden ayrılamaz, bölünmez aynı anda üretilip tüketilir.

Hizmetlerin sahip olduğu maldan farklı özellikler pazarlama farklılığı ve zorluğunu da beraberinde getirmektedir. Hizmet pazarlamasının endüstriyel mal pazarlamasına göre, satışa sunulan nesnenin özelliklerinden kaynaklanan farkları bulunmaktadır.

Hizmet pazarlamasının mal pazarlamadan farklılıkları:

1. Üretim yöntemleri: İmalat ürünleri genelde atölye veya fabrikalarda üretilmekte, hizmet ürünleri ise tüketilen yerde üretilmektedir. Eğitim ve turizmde üretim ve tüketim aynı zaman ve yerde gerçekleşir.

2. Hizmetlerin depolanamaz özelliği: Endüstriyel ürünler genelde uzun süre saklanabilir, buna mukabil hizmet ürünleri anında tüketilmelidir. Uçak bileti gününde satılamadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.

3. Dağıtım kanalları: Hizmetler soyut özelliklerinden dolayı bir yerden bir yere taşınamaz, doğrudan dağıtım satışla gerçekleşir. Bu sebeple tüketicileri hizmetin üretildiği üretim yerine taşınmak gerekir.

4. Hizmetlerden genelde kısa süreli faydalanılması: Hizmet ürünleri dayanıklı tüketim mallarına göre daha kısa sürede tüketilir. Mesela; lokantada bir akşam yemeği ertesi günü öğleye uzatılamaz.

5. Satın alma şeklinin daha az güven verici olması: Hizmet ürünlerinde genellikle ürünü daha önce deneme imkânı bulunmadığından müşteri güveninin kazanılması önemlidir. Garanti, hizmetin satış sonrası geri alımı, ödemenin geri iadesi gibi seçenekler ve kolaylıklar müşteri güveninin kazanılmasında etkilidir.

6. Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı: İmalat ürünlerinin kopyalanmasına karşı patent gibi tedbirler kolaylıkla uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerine patent alma zorluğu ve hizmetlerin kopyalanma kolaylığı çözümü zor bir sorundur.

Hizmeti sunan kişilerin, performansları tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça hızlı etkileme gücü vardır. Pazarlamacılar, hizmet ürünleri ile sanayi ürünleri arasındaki farkları çok iyi bilmeliler Kendine özgü yapıları gereği hizmet sektörü emek yoğun endüstridir. Mal pazarlamasına ilişkin izlenen stratejilerden farklı stratejiler izlenmesini gerektirir.

Hizmet pazarlamanın zorlukları:

1. Tanımlama, derecelendirme ve standartlaştırma zorluğu
2. Sergileme, resmedilme ve reklam zorluğu
3. Her hizmeti aynı şekilde pazarlama imkânsızlığı
4. Üretim ve tüketim zamanını ayırma zorluğu
5. Dayanıklı olmama ve erteleme zorluğu
6. Üretenden ayrılma ve talebi sürekli hale getirme zorluğu
7. Hizmeti test etme, bölme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtım zorluğu
8. Hizmet pazarını bölümleme zorluğu
9. Hizmetlerin isteğe bağlı oluşunun zorluğu
10. Emek yoğun olma halinin getirdiği zorlukları
11. Hatadan geri dönme ve plana bağlı kalma zorluğu

Hizmet alanında pazarlama yönlülüğün olmamasının belirli bazı sebepleri ise öncelikle hizmetlerin soyut olması ve profesyonel hizmetler başta olarak birçok hizmet üreticisi, kendini pazarlamacı olarak değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görmeleridir. Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı özdeşleştirirler ve pazarlamadan sorumlu bir yönetici de bulundurmazlar.

Bunun temel sebebi devletçe hizmetlerin kısıtlayıcı kanunlara maruz bırakılmasıdır. Ekonomik ve sosyal gelişime bağlı olarak zamanla hizmetlere olan talep artışı bu hizmet pazarlamasındaki kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

12.4. E-Pazarlama

Yeni bir pazarlama mecrası olan e-pazarlama, sosyal medya, işletme tanınırlığı ile marka bilinirliliği açısından önem taşımaktadır.

Gelişen teknoloji, artan bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar, toplum hayatını sürekli geliştirmektedir. Sayı ile ilgili, sayı temeline dayalı verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden **dijitalleşmenin** artığını gören işletme yöneticileri interaktif dijital pazarlamaya önem vermeye başladılar.

E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS, sosyal medya, yeni nesil video gibi araçların kullanıldığı, geleneksel medya dışı yöntemlerle, ürün, marka ve işi desteklemek, tanıtmak amacıyla internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanan bir sistemdir. Buna, elektronik pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, siber (sanal) pazarlama, mobil pazarlama, dijital pazarlama, e-ticaret, online pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama gibi isimler de verilmektedir. Dijital dönüşümdeki gelişimle bu alan sürekli gelişmektedir.

E-pazarlama, mal, hizmet, fikir, işletme veya markanın dijital ortamda pazarlama sürecidir. **elektronik / dijital pazarlama,** 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 yapılma sürecidir. **Elektronik ticaret,** ürünlerin belirli bir ücret karşılığı nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetinin fiziki olarak karşı karşıya gelmeden elektronik ortamda genel ağ üzerinden gerçekleştirilen online iktisadi ve ticari her türlü faaliyettir.

E-ticarette geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek gibi güvenli ödeme araçları e-tüketimin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da önemli oranda değiştirmektedir. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlanmasıyla ortaya çıkan, herhangi bir sınırlama ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet, genel ağ ile online bir cihazın sunucuya bağlantısıyla 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 ve işler oluşu hem tüketicilere kolaylık hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkânlarının gelişimiyle daha çok tercih ediliyor.

E-pazarlama alanında faaliyet gösteren 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 kanunlarına göre ceza verilir.

E- Pazarlamanın dört temel adımı:

1. Elde Et: Müşteriyi web sitesi veya satış yapılan sayfaya çekebilmek için; Arama Motoru Reklamı ve Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-mail Marketing, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme ve Zengin Site Özeti gibi aktivitelerdir.

2. Kazan: İkinci aşamada müşteri web sitesine geldikten sonra, hedefe ulaşmaya yardımcı aktiviteler. Hedef, her zaman satış olmamalı, bir blog için okunan yazıların, beğenenlerin, paylaşımı, blogu takip eden sayıları önemlidir. Yapılacaklar ise içerik yönetimi, kullanılabilirlik ve erişilebilirlik çalışmaları, kişiselleştirme, satış metinlerini ikna edici yazma, müşteri segmentlerini belirleme, e-posta pazarlama, ödeme seçeneklerini çeşitlendirme ve site içi aramayı iyileştirme gibi sıralanabilir.

3. Ölç-Optimize Et: Neyin yanlış neyin doğru yapıldığını anlayıp rakiplerle karşılaştırarak site performansı analiz edilir. Webde yapılan aktiviteleri değerleme, sonuca göre optimize edilecek yerleri belirleyip sitenin başarı kriterini rakiplerle karşılaştırmaktır.

4. Sahip Çık-Büyüt: Mevcut müşterileri memnun etme ve daimî müşteriler olmaları için kullanılan teknikler; iyi bir müşteri hizmeti sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, dinamik fiyatlama stratejisi ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

E-pazarlamayı geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik pazarlama sürecinde; verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden dijital kanalların kullanılmasıdır. **E-pazarlamada kullanılan araç ve mecralar;** (1) sosyal medya platformları; dijitalde faaliyet yürüten mecralar, (2) içerik pazarlama; web site, blog mecralarda ürün tanıtımları, (3) mobil pazarlama; mobil uygulama üzerinden tanıtımlar, sosyal platformları mobile uyarlama, (4) e-mail pazarlama; data toplama, bunlarla 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

E- pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam konuları öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle gelişen reklamcılıkla; online reklamlardan ismi yeni olan doğal reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artmaktadır. **Elektronik reklam,** her türlü elektronik ortamda yapılan etkileşimli reklamdır. **Elektronik reklamcılık** ise online reklamcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar sunmadır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklam içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumunda hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

12.5. Marka Pazarlaması

İşletmeler, tüketici dikkatini ürünlerine çekme, tanınmasını sağlama ve satın almanın tekrarı için markayı kullanırlar.

Marka (brand), gerek "kalite", gerekse "dürüst bir çalışma" ve "iş hacmi" sembolü olarak hak sahibini tanıtan, tüketiciye ürün kaynağını gösteren bir kalite simgesi ve tanıtım aracıdır. **Marka**, bir işletmenin tüm varlıklarını temsil eden, benzer mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden farklı kılmak için kullanılan tüm ayırt edici işaretlerdir. Kişi ismi, sözcük, şekil, harf, sayı, ses, renk ve ambalaj gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanıp

çoğaltılabilen her tür işaretlerdir. **Marka,** bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayrıştırmayı 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.

Dünyanın gelişimiyle iletişim ve seyahatin artması, tüketicilerin beklenti, tercih, zevk ve ihtiyaçlarının, uzun vade de davranışlarının değişmesine yol açmıştır. Ancak ülkelerin sosyal ve demokratik yapıları ile kişi başına düşen milli gelir, tüketim, markalara bağlılık dereceleri, zevkler ve anlayış açısından, tam anlamıyla bir uluslararası tüketicinin varlığı görülemez.

"Pazarlama, marka oluşturmaktır" sözündeki pazarlama ve marka kavramları iç içe girmiş birbirinden ayırmak zordur. Bir işletmenin tüm işlevleri marka inşa etme sürecine katkı sağlayacağı için pazarlama bundan ayrı bir işlev olarak da değerlendirilemez. Pazarlama, bir işletmenin iş âleminde yaptığı tüm faaliyetlerle ilgili, bütün bunları kapsayan bir durum arz eder ve nihai hedefi olarak işletmedeki herkes markalamanın kurallarıyla ilgilenmek durumundadır. Dolayısıyla bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi bölümü olmuş demektir.

Marka oluşturma, marka imajı ve ismi ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabalardır. Marka ürün ile müşteri arasındaki ilişkiyi ima eder, 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 ürün satışlarını sağlamak ve artırmak için marka oluşturma ve markalamaya önem verirler. "Hiç kimse hiçbir şey satmazsa hiçbir şey olmaz" diyen o eski slogan yerine bugün; "Kimse bir şeyi markalamazsa, hiçbir şey olmaz" a bıraktı. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak bir şekilde benzersiz bir fayda beyanında bulunan veya buna yönelen, 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:

1. Patent: Bir fikir mahsulü, sanayide uygulama alanı olan, işletilmesi konusunda sahibine, belli bir zaman hak temini için, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir.

2. 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 hakkını sağlayan belgedir.

3. Tasarım: Bir hedefe yönelik olarak bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği veya süslemesi gibi, insan duyuları ile algılanabilen muhtelif unsur ve özelliklerin oluşturduğu görünümdür.

4. Coğrafi İşaret: Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibariyle kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren isim veya işaretlerdir. Ürünün kalitesi, geleneksel üretim metodu ve coğrafi kaynağı arasında kurulan sıkı bağı simgeleyen ve bir güvence olan coğrafi işaretler; menşe ismi ve mahreç işareti olarak ikiye ayrılır:

a. Menşe İsmi: Coğrafi işaret korumasına konu edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tamamı, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek mecburiyetindeki ürünlerin coğrafi işaretleridir. Ürün ait olduğu coğrafi bölge haricinde üretilemez. Eskişehir Lületaşı, Erzincan Tulum Peyniri, Malatya Kayısısı, Elâzığ Öküzgözü Üzümü, Malatya Kaysısı gibi.

b. Mahreç İşareti: Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az birisi, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretleridir. Ürün özelliklerinden en az birisi o yöreden kaynaklanması şartıyla, yöre dışında üretimi de mümkündür. Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi, Adana Kebabı, Çorum Leblebisi, Afyon Sucuğu gibi.

5. Fikri Mülkiyet: Telif hakları veya fikri haklar; bir kişi veya kuruluşun bir eser üzerinde sahip olunabileceği maddi ve manevi haklarıdır. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür.

6. Lisans: Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izin, imtiyazadır. Sertifika, izin belgesi ve ruhsat olarak da ifade edilen lisans yoluyla yapılan ticaret giderek gelişmektedir.

7. 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.

8. 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 üründe aile markasını kullandığında hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına aile markasıyla takdim eder.

2. Marka Genişletme Stratejisi: Marka genişletme, yayım (brand exeension-brend ektenşın) stratejisi, başarılı bir marka ismini, firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlere hitap etmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde, ayrı markalar kullanmak zorundadır. Bu

stratejide; aynı piyasanın farklı bölümlerine yönelik ürünler, farklı özellikleri ve farklı avantajları taşırlar.

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.

İşletmeler, mal veya hizmetlerini iyi bir markalama ile satılabileceğini bildikleri için tüm pazarlama faaliyetleri ile bir marka oluştururlar. Marka üzerine yapılan harcamalar, markaya bir değer kazandırır. **Marka değeri,** bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir. İşletmeler markalarına yıllarca önemli yatırım yaparak bir satış etkisi oluştururlar. Bağımsız marka değerlendirme ve strateji danışmanlık şirketleri, her yıl dünyanın en büyük markalarını incelemeleri sonucu günümüzün en değerli firmaları genelde teknoloji şirketi olması yazılım sektörünün az masrafla çok kâr elde ettiren bir sektör olduğunu gösterir.

Ticarette söz veya imzaya olan itimat, itibar günümüz markaları için önemli hale geliyor. **İtibar endeksi;** kişi veya kurum güvenilirliğinin maddi olmayan soyut göstergesidir. **İtibar endeksinde ölçümlenen parametreler;** (1) tanıma, (2) beğeni, (3) güven, (4) satın alma, (5) tatmin, (6) tavsiye, (7) elçilik ve (8) gönüldaşlık, olarak sıralanır.

Markayı seçtikten sonra korumak gerekir, her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilerek korunmalıdır. İhraç edilecek ürün yeni bir ürün ise, ayrıca patenti alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de tasarımı orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir. **Marka tescili,** markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır.

Tescil edilen markanın koruma süresi müracaat edildiği tarihten itibaren **10 yıldır.** Her 10 yılsonu marka sahibi Türk Patent Enstitüsü'ne başvurarak yenileme harcını yatırıp markasını 10 yıl daha koruma altına alabilir. Markanın diğer ülkelerde de korunması için, o ülkelerde de tescil ettirilmesi gerekir. Yurtdışında Madrid Protokolü kapsamında yapılacak bir müracaatla üye olan ülkelerden birkaçında veya tamamında marka tescil ettirilebilir. Uluslararası marka tescil koruma süresi **on yıldır**.

12.6. Global Pazarlama

Global pazarlama ile işletmeler ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanılarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır.

Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşilebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmeliler.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. 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.

Global pazarlama, sadece dış satım olarak düşünülmeyip, tüm ulusal faaliyetlerin yurtdışında da gösterilmesi olarak görülmelidir. Bu faaliyetlerin evrensel boyutta sürdürülmesi, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (promosyon) gibi, (4P) pazarlama bileşenleri stratejilerinin yurtdışı pazarlarda dikkate alınarak organize edilmesini gerektirecektir.

Global (küresel, uluslararası) **pazarlama,** bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir. Bir işletmenin ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten faaliyetlerdir. Ulusal pazarlama ile global pazarlama arasındaki ayrım, global pazarlamanın diğer ülkelerdeki kişiler, işletmeler ve kamu kuruluşları etkinliğini kapsar. Uluslararası pazarlama, dış pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama gibi, farklı isimler alır.

Global pazarlama, globalleşme hareketlerine 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 olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılama istendiğine, yeni pazarlar bulunur ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklâm ve tanıtma ile kalıcı şekilde yerleşilebilir.

Glokal pazarlama, global pazarların rekabetinden çekilerek varlığını sürdürmek için yerel pazarlara yönelmek ve o pazara uygun ürün geliştirip pazarlama, global ile lokal arası bir durumdur. Global anlamda her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın başarılı olmaması sebebiyle tercih edilen, global ve lokal pazarlamanın sentezidir. Girilen pazardaki tüketici davranışları, tercihleri göz önüne alınarak ürün içeriği büyük ölçüde aynı kalarak sunumun değiştirilmesi yoluyla yapılan pazarlamadır. **Lokal pazarlama** ise belirli bir bölge insanlarının özel zevk, ihtiyaç ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır. Glokal, globalleşirken yerel değerlerini koruma, kaybetmeme ve global risklerden daha az etkilenmenin yoludur.

İşletmeler, kuruluş ve faaliyet olarak ulusal ve global olmasıyla farklı özellikler gösterir. **Ulusal işletme,** belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet yürüten ve ona uygun yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletme** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsur olarak hareket eden aynı ürünü aynı yolla her yerde üreten, farklı ülkelerde global ağlarla faaliyet sürdüren işletmelerdir.

Yoğun rekabetin yaşandığı global pazarlarda başarılı olabilmenin yolu ihracata yönelen işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini bu anlayışa göre planlaması ve yürütmesi gerekir. Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılmak oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Kapitalizm, artık dünya tüketici tipini hedef almakta ve tüm uygulamalarını ona göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu yapıya göre konumlanmaktadır.

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, üründe yenilikler yapma gibi yine stratejiye göre değişebilen fiyatlama veya taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

Global pazarlara giriş stratejileri:

1. İhracat yoluyla global pazarlara giriş stratejisi: a. Doğrudan ihracat, b. Dolaylı ihracat ve c. Kurum içi transferler

2. Sözleşmeyle global pazarlara giriş stratejileri: a. Lisans anlaşması, b. Franchising, c. Üretim sözleşmesi, d. Yönetim sözleşmesi ve e. Anahtar teslim projeler.

3. Doğrudan yabancı yatırımla global pazarlara giriş stratejisi: a. Sıfırdan yatırım, b. Şirket satın alma ve c. Ortak girişim şeklinde giriş vardır.

Dünya Ticaret Organizasyonu kuralları, tüm üye ülkelere, haksız ticari uygulamalara karşı yerel endüstrilerini yabancı ihracatçıların "haksız" ticaret uygulamalarına karşı korumaları için anti-damping gibi gerekli tedbirleri alma hakkı 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. İhracatçı bir işletmenin ürününü dış piyasada, iç piyasada sattığından daha düşük fiyatla satarak haksız bir ticaret uygulaması yapmaktır. **Anti-damping** (danpinge karşı vergi) bazı yurtdışı firmaların ihracatını arttırmak ve bir üründe haksız rekabet oluşturmak üzere bir ülkeye gerçekleştirdiği ihracata yönelik özel olarak uygulanan indirime (dampinge) karşı alınan vergi çeşidi. Damping, bir karşılaştırma olarak, bir ürünün ihraç fiyatı ile ihracatçı ülkedeki eşdeğer ürünün normal değeri arasında yapılır; eğer, ihraç fiyatı normal değerden düşükse, ürünün dampingli olduğu kabul edilir ve ikisi arasındaki farka da **"damping marjı"** denir.

Yerel ve global pazarlarda damping, bazen girilmesi zor pazarlara ürün satabilmek veya bu pazarlarda rekabeti ortadan kaldırmak için uygulanır. Maliyetinden daha düşüğe dış piyasalara yapılan teklifler o pazara nüfuz etmeyi ve varsa yerli üreticileri veya diğer rakipleri kolayca bertaraf etmeye imkân verir. Bu şekliyle pazarına girilen dış ülke tüketicileri yabancı ürünleri yerlilerinden daha düşük fiyatlarla satın alabilirler. Bu durumun devam etmesi piyasa hâkimiyetini sağlar.

Damping türleri:

1. Münferit damping: Üretici bir işletme elindeki fazla stok ürününü eritmek için ihraç ettiği ülkede o ülkedeki piyasa fiyatından daha ucuza satarak, stok bittikten sonra damping uygulaması sona erer.

2. Yıkıcı damping: Bir işletmenin uluslararası rakiplerini piyasadan silmek amacıyla yaptığı damping olarak ifade edilir.

3. Sürekli damping: Bir işletmenin piyasa payını maksimum düzeye çıkarabilmek için devamlı olarak yurtdışı piyasalarda ucuza ürün satma durumudur.

12.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, dernek gibi her kişi ve kurumlardır.

İşletme ile müşteri arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarım ve bu doğrultuda işletmece üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlamanın üstlendiği bir görevdir. Gelişen dünya ve ekonomik düzendeki 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 kuruluştan 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 tüm kişiler, işletmenin ürettiği ürünleri satın alan esas müşteridir. Uzun dönemde kazanmak isteyen kurumlar müşteri memnuniyeti yanında, çalışan **iç müşteri memnuniyetine** de önem verir. Yüksek güven kültürüne sahip, çalışan odaklı ve şeffaf yönetim (yönetişim) yaklaşımı benimseyen kurumlar, insan kaynağına yatırım yaparak kişisel ve mesleki eğitimler verilmeli, teknolojiden faydalanarak işe katılımları sağlanmalıdır.

Pazarda sınırlı ve kıt olmasıyla işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Bu sebeple müşteri, itina ile elde tutulmalı, ilgilenilmeli ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır. Kişilik, öğrenme, algılama, motivasyon, tutum, inanç, aile, sosyal sınıf ve kültür psikolojik ve sosyal faktörler olarak 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. Pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir. Customer Relationship Management (CRM/MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Müşteri yönlülük, müşteri merkezlilik ve müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ve müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti üzerinde durmasını ifade eder. **Müşteri tatmini,** kişinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve işinde başarılı olması sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal davranıştır. Müşteri tatmini müşteri memnuniyetini, bu da müşteri sadakatini getirir. **Müşteri memnuniyeti** ise müşteri ihtiyacının giderilmesi ve isteğinin karşılanması sonrası elde ettiği tatmin oranı, aldığı hizmetlerden memnun olma düzeyidir. **Müşteri memnuniyetini sağlama süreci;** (1) müşteriyi tanıma, (2) müşterinin talep ve beklentilerini belirleme, (3) müşterinin algısını ölçme ve (4) eylem planı.

Pazarlama anlayışının gelişimiyle işletmeler varlıklarını devamı için mutlaka müşteriyi sistemlerinin temeline koymalıdırlar. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. **Müşteri odaklılık,** müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleriyle müşteriyi anlama, ona yakın olma, itina gösterme, kişisel bağ

kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım, bir anlayıştır. Pazarlama kavramının gelişiminde; üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü ve modern anlayıştan sosyal pazarlama anlayışı aşamasına gelinmiştir. "Ne istersen onu alırsın" sözü ve altında yatan anlayış müşteri tatmini ve karlılık yoluyla gerçekleşir. Günümüzde, işletme başarısı müşteri tatminine bağlıdır.

Müşteri odaklılık, işletme ve tüm çalışanları olarak tüm faaliyet ve kararın sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek, tatmin oluşturacak şekilde planlanmasına çalışmak ve sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteriye sunulan uygun kalitedeki ürün müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti de müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kârlarını artırmayı hedeflerler.

Müşteri memnun edilirse sadık müşteri olur. Sadık müşteri işletmenin başarı ve sürekliliğinde önemlidir. **Müşteri sadakati,** bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olarak 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 sözün yerine getirmekle olur. "Ben seni düşüneyim, sen de beni düşün" sözünü müşteriye benimsetmek onun sadakatini artırır.

İşletmeler müşteriyi araştırmaya, istek, ihtiyaç, eğilimleri, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak ürün, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenler, müşteriyi bir rakip olarak göremez, kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri dost görür, ilişkinin felsefesi "ben kazanayım sen de kazan" olmalıdır. Biylece müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Sosyal ve ekonomik gelişimin getirdiği araştırmacı, daha zeki, şüphe ve pazarlamaya bağışıklığı 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 çıkıyor.

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 karşılığı satın alarak edinen, kullanan veya faydalanan gerçek kişidir. İletişim araçlarının gelişimi ile internet üzerinden elektronik ortamda yapılan ve e-ticarete konu olan alış-veriş sonrasında tüketici kavramına bir alt kavram olarak e-tüketici kavramı girmiştir. **E-tüketici,** elektronik ortamda genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım için mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. E-tüketici, tüketim ilişkilerini, üreticiler, tüketiciler ve kamu ve özel kurumlar arasında genel internet ağı üzerinden online yürütülmesi için yapılandırılan elektronik posta, mesajlar, elektronik bülten panoları, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımını genel ağ üzerinden sağlayan online bir medya şekli olan **sosyal medya**, geleneksel medya platformlarına göre sahip olduğu avantajlar sebebiyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü hızlı ve geri bildirim imkânı sebebiyle sosyal medyaya başvurmaktadır. **Genel ağ,** bilgisayar ağlarının birbirine bağlanması sonucu ortaya çıkan, herhangi bir sınırlaması ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet. **Online** (çevrim içi) ise bir cihazın herhangi bir ağa, sunucuya veya internete olan bağlantısının aktifliğidir. Tüketicilerin birçok alışkanlığı online platforma taşınmasıyla geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre oluyor. Bu durumun en çok etkilendiği sektörlerden bir olan e-ticaret ise hızla gelişiyor.

Pazarlama yöneticisi, kararlarında tüketici davranışı araştırmalarının sağladığı girdileri kullanır. Bu bilgiler pazarlama yöneticisinin doğru ve etkili kararlar alabilmesinde çok önemlidir. **Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar;** (1) pazar fırsatlarının belirlenmesi, (2) hedef pazar seçimi, (3) pazarlama karmasının oluşturulması ve (4) talep analizlerinin yapılmasıdır.

Tüketici davranışı bilgisi gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmede de kullanılır. İşletmenin plan ve programları satış tahminlerine dayanır. Bu tahminlerin hatalı, çok yüksek veya çok düşük yapılması işletmenin üretim, satış, pazarlama ve diğer faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Tüketicilerin gelecekteki satın alma niyetleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır. Tüketicilerin tutumları, marka algılamaları ve tercihleri ölçülerek onların satın alma eğilimleri belirlenebilmelidir.

Ticaretin gelişimi ile birlikte her dönem hemen her konuda memnuniyetsiz olan ve her şeyden şikâyet eden müşteri tipleri olmuştur. Bu insanın yapısında olan bir durumdur. Dijital çağda "tüketici kraldır" anlayışının yeni müşteri tipleri, gelirlerinden ve bir firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız olarak en yüksek hizmetin ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyorlar. Bunlar kendilerine şartsız en yüksek değerin verilmesini bekliyor, bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştiriyor ve bunu hemen yayıyor. Kolay sinirlenen ve kızgınlıklarını toplum içinde rahatlıkla dışa vuran bu müşterilerin, şikâyetlerini iletebilecekleri çok fazla kanal mevcuttur. Siber (sanal) ortamda sosyal medya platformları (mecra) ve şikâyet ve forum siteleri vasıtasıyla markaları karalamaya hazır bir grubun gözetimindedir.

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 bir yarış vardır. Rekabet ortamındaki bu tüketici gurubu; satış sonrası hizmetlerde artan beklentileri, en küçük hataya büyük tepkiler veren, olayı sosyal medya ve farklı platformlara taşıyan ve hedefleri çözümden ziyade markayı cezalandırmadır.

12.8. 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 gelişim içinde yeni uygulamalar ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama, artan müşteri memnuniyetine bağlı olarak tüketici davranışları, müşteri ilişkileri yönetimi ve marka, oluşturma faaliyetleri sürekli gelişmektedir. Bu gelişim; (1) üretim yönlü, (2) ürün yönlü, (3) satış yönlü, (4) müşteri yönlü ve (5) sosyal pazarlama seklindedir.

Pazarlama anlayışının gelişim süreci:

1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1900'lerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemin temel sorunu üretim ve arz yetersizliği ve müşteri bulma ikinci plandadır. Bu sebeple üretim tekniklerinin geliştirilmesi, kitle üretiminin artırılıp maliyetlerin düşürülmesi, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiştir. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler ürünün bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazır olduklarından işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemli olan klasik pazarlama, temelde üretim / ürün ve satış kavramları üzerine kurulu bir pazarlama anlayışını yansıtır. Bu anlayış bilhassa az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ve sektörlerde yaygındır. İlk üç anlayış olan; üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlaşışları klasik-geleneksel pazarlama anlayışı dâhilinde değerlendirilir.

2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir ve rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve nitelikli ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu sebeple işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye çalışarak, tüketici sorununu çözme yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürün kalitesiyle ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve nitelikleri, birbirinden farkını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığı en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve "iyi ürün kendini satar" gibi varsayımlara dayanır.

3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletme tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, "tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, muhtelif satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü organizasyon kurulması gerektiği" düşüncelerine dayanır. İşletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarının arar ve hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmek ister. Bunun için pazarlama karması olan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklam ve bilhassa kişisel satışı bir araç olarak kullanır. Çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu anlayış ürünlerin **"satın alındığını"** değil, *"***satıldığını"** varsayar. Burada hedef talebi arza boyun eğdirmektir. Üretim, ürün ve satış yönlü pazarlama anlayışlarını kapsayan klasik-geleneksel pazarlama anlayışı; ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara dayanan ve değişime kapalı ve sloganları **"ister al ister alma, batmamak için sat"** tır.

4. Müşteri Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışmasıyla klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Bu modern pazarlama anlayışı, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanarak alıcıları tatmin edip kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. 1960'larda netleşen bu anlayış, başlangıç yeri olarak "pazar / piyasa" alınır. İşletmenin istenen tatmine rakiplerden daha seçici ve etkili şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Modern pazarlamada; *"*mal üretip sat" yerine "istekleri belirle ve yerine getir" fikri kabul edilir. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabileceği ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanlarını tercih edecekleri görüşüne dayanır. Satış anlayışı "satıcının", modern pazarlama anlayışı ise "alıcının" ihtiyaç ve isteklerini hedef alır ve daha ziyade alıcılar pazarı şartlarında "tüketici hâkimiyetinin" kabullenilmesidir. Bu anlayışta" müşteri sebebi nimetimizdir", "müşteri kraldır", "müşteri her zaman haklıdır" temaları geçerlidir. Modern pazarlama uygulamalarında şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal meseleleri de denkleme alan yeni arayışlar 1970'ler sonrası hızlandı ve sosyal dengeyi gözeten sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması: Kâr amacı gütmeyen, kamu kurumları, birlik, vakıf ve derneklerin sosyal fayda sağlayacak bir fikri, davranışı topluma benimsetmek için yaptıkları pazarlama uygulamalarıdır. 1980'lerden sonra ortaya çıkan "işletmelerin sosyal sorumluluğu" anlayışına dayanan sosyal pazarlama, işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen, maksadını kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedefler. İhtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlar. Çevre kirliliğinin arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyonun tüm dünyada yükseldiği 1970 ve 1980'lerde modern pazarlama iyi bir yöntem olup olmadığı sorgulanmış ve "sorumlu tüketim", "ekolojik zorunluluklar" ve "sosyal pazarlama" kavramları geliştirilmiştir. Pazarlama, sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluş, birlik, dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye gibi kuruluşlar girmesiyle toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayış, pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya ilave toplumdaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, iletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programları düzenleme, uygulama ve kontrol faaliyetlerini kapsar. Çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir pazarlama anlayışıyla tüketici yönlü, işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere müşteri tatmin ve refahını temel alan anlayışa dayanır.

Pazarlama anlayışlarının, bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde bir neticeden ziyade; bazı durumlarda işletmeler yanlış siyaset, yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu bir tercihtir. Bu aşamaların mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmez.

12.9. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol

işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığını ifade eder.

Pazarlama yönetimi; işletmenin hedefine ulaşması için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmeyi sağlayacak programların analizi, planlaması, organizesi, yöneltilmesi, koordinasyon ve kontrolüdür. Pazarlama yönetimi, işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur, diğer işletme faaliyetlerini etkiler, işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

12.9.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte yapılacağa bugünden karar verme, istenen bir gelecek ile buna uluşmak için atılacak adımları belirlemedir.

Yöneticiler, ayakta kalıp varlıklarını devam ettirmek, geleceği rastlantıya bırakmamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar. Pazarlama planlaması yapılırken, önce mevcut durum analiz edilir, hedefler belirlenir, hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulur. Pazarlama palanı hazırlayan yönetici çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanımalıdır.

Hedefe ulaşmada eldeki kaynakları etkin kullanmak için yapılan plan olan pazarlama planlaması süreci; (1) pazar fırsatlarının analizi, (2) hedef pazarın seçimi ve (3) pazarlama karmasının oluşturulması olarak üç alt safhadan oluşur.

12.9.1.1. 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 vardır. Hiçbir işletme mevcut pazar fırsatları ile sonuna kadar gideceğine güvenemeyeceği için sürekli pazar fırsatları aramalılar. İşletmeler pazar fırsatlarını sistematik olarak araştırıp belirlerler.

12.9.1.2. Hedef Pazarın Seçimi

İşletme, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirlemeli ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçmelidir.

Hedef pazardaki tüketicilerin niteliklerinin bilinmesi daha etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacaktır. Pazarlama stratejisi, bir işletmenin bir pazarda ne yapacağının belirlenmesidir. **Hedef pazar,** işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteriyi ifade eder. **Hedef pazar seçimi** ise hedef pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesinden oluşan pazarlama stratejisidir. **Hedef pazarın seçiminde dikkat edilecek unsurlar;** (1) işletmenin sahip olduğu kaynaklar, (2) mal veya hizmetin özellikleri, (3) mal veya hizmetin hayat eğrisindeki yeri, (4) pazarın yapısı ve (5) rekabet durumudur.

Ülkelerin farklı ekonomik ve sosyal yapıları pazar farklılıklarını da getirmesiyle yönetici hedef pazarları gelişigüzel değil, belli kriter ve değişkene bağlı bölümleyerek ürün başarısının yüksek olacağı bölüm ve ülkeleri hedef pazar olarak seçer. İşletmenin, tüm pazarlara ürünlerini kârlı bir şekilde sunabilmesi beklenemez. Bu dünyada birkaç işletmenin başardığı bir durum ve uzun süreli bir çabayla ulaşılabilir. Pazar, bazen bir ülke, ülke grubu, ülkenin içi bir bölge, belli bir ülkedeki tüketici veya endüstriyel kullanıcıların bir bölümü olabileceği gibi birçok ülkede aynı anda bulunan benzer tüketiciler anlamına da gelir.

Pazar bölümlendirme, ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme faaliyetidir. Nispi olarak homojen ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması, heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına veya pazar bölümlerine ayrılmadır. **Pazarı bölümlemenin faydaları;** (1) işletmenin daha bilinçli ve etkili olması sağlanır, (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 bölümleme, bir işletmenin tüm pazarlara aynı politika ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır. Ülkeler arasın farklılıklar, işletme pazarlama stratejisini, girmeyi karar verdiği ülkelere göre hazırlar ve gelecekte yeni ülkelere girerken ilk girdiği ülkelerde elde ettiği tecrübeleri kullanır.

Pazar bölümlendirmede dikkat edilecek hususlar:

1. Pazar bölümü kolayca ölçülebilir değişkenlerle belirlenebilmelidir.
2. Ölçülerek belirlenmiş olan pazar bölümü işletme açısından yeterli büyüklükte olmalıdır.
3. Belirlenmiş pazar bölümü ulaşılabilir olmalıdır.

Pazar seçiminde; aynı anda birçok pazara mı yönelmeli yoksa global pazarlama çalışmalarını bir veya birkaç pazara mı yöneltmeli şeklinde iki seçenek var. Bu stratejilerden birincisi **yaygınlaşma** ikincisi yoğunlaşmadır. Bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı ifade etmektedir. Pazarların bölümlendirmesinin nasıl yapılacağı temel bir mesele olarak görülür ve tüm pazarlamacılar yerel ve global düzeyde pazarları bölümleyerek organize etmeye çalışırlar.

Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:

1. İşlev temeline göre organizasyon: Satış, reklam, pazarlama araştırması, ürün planlama vb. Tüm pazarlama işleri ayrı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümleme ile her bölüm bir uzmana verilerek yöneticisi, tüm bu faaliyetleri yönetir ve düzenler.

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 kullanabilirler.

Kullanılacak bölümlendirme sistemi işletmenin hedefine varma ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir. Her bölümleme sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; işletme bir bölümleme

sisteminin üstünlüğü ile diğerinin mahzurlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümleme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümleme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşebilmektedir.

Yurt dışına açılmak isteyen bir işletme **birinci aşamada,** kendi ürünü için ülkeleri sınıflandırmada kullanacağı bir kriter belirlerler. **Sonra** ülkeleri orta özelliklere sahip homojen bölümlere ayırır ve **üçüncü olarak,** her bölüme en etkin şekilde nasıl hizmet verebileceğini belirler ve **dördüncü adımda,** kaynaklarını ihtiyaçlarına en iyi şekilde uydurabileceği pazar bölümünü seçmelidir.

Hedef pazar belirlenirken; dış pazarda başarılı olmak için hedef alınan müşteri gruplarının belirlenip bu gruplara nasıl etkili ulaşılacağının planlanması gerekir. 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 girmek
2. Az sayıda ülkede birçok pazar bölümüne girmek
3. Birçok ülkede bir pazar bölümüne girmek
4. Birçok ülkede birçok pazar bölümüne girmek

Global pazarları bölümlendirirken ülkenin coğrafyasını ve demografik yapısını, ülke vatandaşlarının hayat tarzları ve ürün kullanım alışkanlıkları göz önüne alınmalıdır. Bu işlem sonrasında en kârlı ve çekici görünen bir veya birkaç bölümü hedef pazar olarak seçebilir ve ihracat işlemi bu bölümlerde yoğunlaştırılabilir.

Dünya pazarlarını bölümlemede kullanılan temel değişkenler:

1. Ekonomik temele göre bölümlendirme
2. Ülke içi coğrafi temele göre bölümlendirme
3. Ülkelerarası bölümlendirme
4. Din temeline göre bölümlendirme
5. Siyasi temele göre bölümlendirme
6. Davranış temeline göre bölümlendirme
7. Hayat fizikî kalitesi temeline göre bölümlendirme
8. Nüfus büyüklüğü temeline göre bölümlendirme

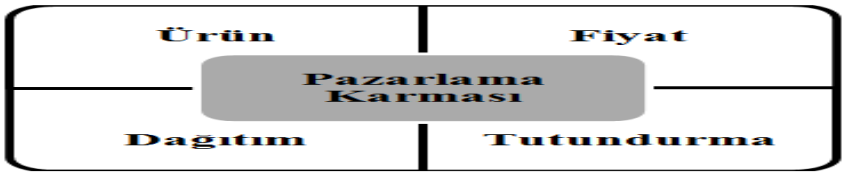
Seçilen stratejiye göre işletmenin pazarlama için seferber edeceği belirli kaynakların kullanım şekli değişecektir. Kaynaklar çok ülke arasında paylaşıldığında her pazara düşen bütçe küçüldüğünden reklâm satış teşvik gibi, çalışmalar düşük düzeyde kalır. Kaynaklar az sayıda pazara yöneltildiğinde gerekli pazarlama harcamalarını yaparak başarılı sonuçlar alınabilir.

İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

12.9.1.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

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.



Şekil 12-1: Pazarlama Karması

Klasik pazarlama karması elemanları mal pazarlamasında geçerli, hizmet pazarlamasında **katılımcılar**, **fizikî ortam** ve **süreç yönetimi** olarak üç elemanın pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Yeni ekonomi anlayışı, pazarlamanın yeni formüllere sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon (tutundurma) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı beklenmektedir. Pazarlama karması elemanları; İngilizce 4 "P"; product=**ürün**, price=**fiyat**, placement= **dağıtım**, promotion=**satış çabalarıdır.**

12.9.1.3.1. Ürün

Ürün, bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fizikî veya zihnî çaba sonucu elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları olan şeylerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denir. Ürün, fizikî bütünlüğüne bağlı onunla ilgili yardımcı işler, bakım, tamir, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalajla birlikte ifadesidir. Müşteriye satıldıktan sonra işletmenin ürün ile ilgili görevi devam eder. Zaman içinde işlevini kaybeden ürün yerine yenileri üretilir. Yenilik, ürünün kendisinde veya ambalajında da olabilir. Ürünün, tüketici tarafında yeni olarak algılanması ve ihtiyacına cevap verme ölçüsü ile ilgili olmalıdır. **Yeni ürün**, pazara daha önce hiç sunulmamış ticari ürün veya var olan bir ürünün teknolojik veya kurumsal yenilik uygulanması ile üzerinde değişiklik yapılarak sunulan üründür.

İşletmenin yeni bir ürün geliştirmede yapacağı ilk iş, yeni ürün fikirlerinin kaynakları olan; müşterileri, satıcılar, çalışanlar, yöneticiler, rakipler, araştırma ve geliştirme bölümlerini organize bir şekilde kullanmalıdır. Araştırma ve geliştirmeyi bilim insanları, inovasyonu da sanayici insanların yapması daha isabetlidir. İşletme ister ürünü dış pazara göre yenilesin ister yepyeni bir ürün geliştirsin, önemli olan ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap verebilmesidir.

Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satılmasının imkânsız olmasından işletmeler zaman içinde yeni ürün üretme yoluna giderler.

Ürünlerin önemlerini kaybetme sebepleri:

1. Ürüne olan ihtiyaç ortadan kalkabilir.
2. Aynı ihtiyacı karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilebilir.
3. Rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir

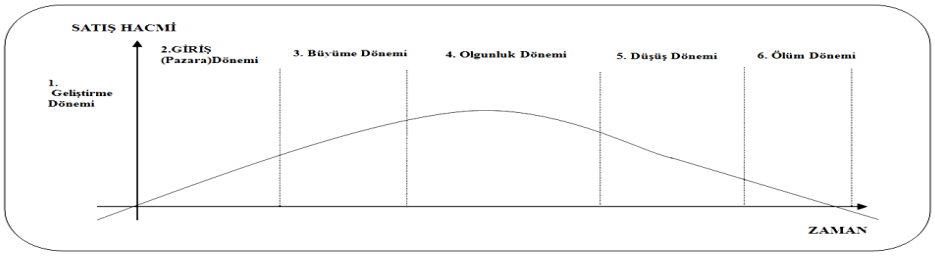
İşletme varlığını sürdürüp, planladığı kâra ulaşabilmesi ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerde değişiklikle mümkündür. **İşletmeleri yeni ürün üretmeye yönelten sebepler;** (1) kaynak kullanımı, (2) pazar stratejisi, (3) büyüme isteği, (4) ürünün modasının geçmesi, (5) rekabet ve (6) teknolojik gelişmeler. Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi vardır, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risk taşır. Bu sebeple zamanı geldiğinde ürünü piyasadan çekip yerine yeni ürünler sunulmalıdır. Ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaç, isteklerine uygun kalite, fiyat ve zamanında sunumuna bağlıdır.

Pazarlama ortam ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya ürüne 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 kârlılık tarihçesinde gözlemlenen; geliştirme, giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm olarak altı dönemdir.

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 masrafin yapıldığı dönemdir.

2. Pazara giriş dönemi: Ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye satılması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlamasının uygulanması ürünün fiyatı, tanıtımı ve fizikî dağıtımıyla ilgili bu aşamada tanıtım faaliyeti ürünün pazarda tutunabilmesi için önemlidir. Geniş bir dağıtım için reklam ve tanıtım faaliyetleriyle tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu duruma bağlı olarak satışlar da yavaş yavaş artar.



Şekil 12-2: Ürün Hayat Seyri

3. Büyüme dönemi: Satışların artmaya başladığı dönem olarak ürünün kâra geçiş, başa başnoktasına ulaşması ve katkı marjı sabit masrafları karşılayacak bir düzeye gelmesidir. Bu aşamanın sonlarına doğru ürünün kâr- hacim yüzdesinde belirli bir yükselme olacaktır. Burada pazarlama yöneticisi dağıtım stratejisi üzerine eğilmesi ve dağıtımı genişletme kararı alması gerekir.

4. Olgunluk dönemi: Ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve en yüksek düzeye ulaşır, büyük ölçüde üretim yapıldığından, maliyetler düşer ve kârlılık en yüksek düzeye ulaşır. Olgunluk döneminin ortalarında satış eğrisi maksimum düzeye ulaşır buna mukabil maliyet eğrisi minimuma iner, bu nokta kâra yüksek katkı yapar. Ürün birim maliyeti en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu için bu dönem ürün farklılaştırma gibi yöntemlerle mümkün olduğunca uzatılır.

5. Düşüş dönemi: Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişimi, rakip ürünlerin pazara girmesiyle satışlar azalmaya başlar. Pazarlama yöneticileri, reklamları artırarak satış miktarlarını koruyabilirler. Lakin bu durumun birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltacağı için çözüm olamayacağı için pazarlama yöneticisi, tekrar ürün yenileme, ürün farklılaştırma faaliyetlerle ürünün hayat dönemini uzatacak çareler aranır.

6. Ölüm dönemi: Ürünün hayat seyrindeki son devresi olan ölüm döneminde ürün satışlarının iyice düştüğü ve ürünün değişir maliyetlerini bile karşılayamadığı durumdur. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Bir ürün olgunluk döneminden çıkıp düşme dönemine girdiğinde ürün farklılaştırılması ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

Ürün hayat dönemleri, bir ürünün piyasada ne kadar süre kalabileceğini belirtmesi sebebiyle işletmeler için kullanışlı bir araçtır. Bu seyirde her dönemin üretici, pazarlamacı ve tüketiciyi ilgilendiren yönleri vardır. Gelir, gider ve kâr durumu her dönemde farklıdır. Tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır, benimser ve ürünlerin kalitelerini, servis kolaylıklarını, diğer benzer ürünlerden farklılıklarını, markaya satıcı tarafından sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar.

12.9.1.3.2. Fiyat

Fiyat, bir mal, hizmet veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığı talep edilen para veya benzeri değerlerdir. Fiyatlama, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ürün fiyatının belirlenmesi ve yönetilmesi işlemidir. Fiyatlamada, ürün maliyeti, fiyatlama beklentisi, dağıtım kanalının durumu, işletme içi sebepler, ürün niteliği, sektörün durumu, piyasadaki mevcut arz-talep, tüketici davranışları, kanuni, teknolojik ve çevre düzenlemesine dair dış etkenler rol oynar. Tüketici ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görür ve ürünü satın alır. Belirlenen fiyat düzeyi yanında, fiyat indirimi, kredili satış, taksitli satış veya diğer ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülecek hususlardır. İşletmeler, farklı sebeplerle 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 karşılaştırmalıdır. İç pazarda olduğu gibi global fiyatlandırmada da çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.

Ürün fiyatlama yöntemleri:

1. Maliyete dayalı fiyatlama
2. Talebe dayalı fiyatlama
3. Rekabete dayalı fiyatlama

Piyasa şartlarında fiyatlama daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır. İşletmeler farklı fiyatlama politikaları belirlerler. **Temel fiyat politikaları** ise (1) tek fiyat politikası, (2) özel fiyat politikası, (3) kalanlı fiyat politikası ve (4) zararına fiyat politikası. Ekonomide, binlerce ürün değeri ortak değer ölçüsü ile fiyata dönüştürüldükten sonra, ortaya çıkan fiyat topluluğuna **fiyatlar genel seviyesi** veya **fiyatlar genel düzeyi** denilir.

İşletmelerin ürün ortaya koymak için katlandıkları fedakârlığın toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölündüğünde birim maliyet belirlenir. Fiyatın belirlenmesinde birinci etken; tüketicilerin durumu, üretici firmalar, devletin aldığı kararlar ve diğer ülkelerdeki gelişmeler, ikinci etken ise piyasaların işleyiş şartlarıdır.

12.9.1.3.3. Dağıtım

İşletmenin üretip fiyatı belirlediği ürünlerin tüketicilere ulaştırılması dağıtım sisteminde dağıtım kanalları aracılığı ile gerçekleşir

Dağıtım, üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması, üretim ile tüketim arasındaki açığı kapatması için başvurulan yöntemlerin bütünüdür. **Dağıtım kanalı** ise ürünü hedef pazara taşıyan ve nihai tüketiciye ulaştırarak satın almaya uygun hale getiren bir organizasyon sistemi ve bir pazarlama karması bileşenidir. İşletme içi veya dışı, aracı işletmeler vasıtası ile organize edilen dağıtım kanalı ve aracılar sistemin önemli yürütücüleridir. **Aracılar,** üretici ile tüketici arasında bağımsız veya yarı bağımlı kuruluş olarak yer alan kişi ve kurum, ürün alım, satımında görev alır, ürün mülkiyetini üzerine alır veya devrinde aktif rol oynar.

İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemesini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunur. Bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşları tedarik zincirini oluşturur. **Tedarik zinciri,** mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketin planlayan, uygulayan, kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağdır. Bu ağ, iş süreçleri açısından satış süreci, üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri, müşteri ilişkileri gibi alanları kapsar.

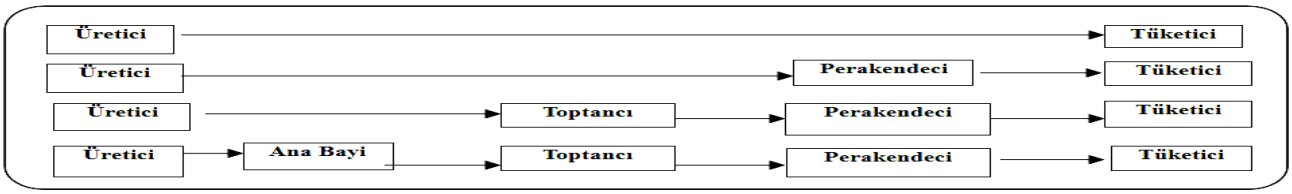
Tedarik zinciri / lojistik ağ sisteminde yer alan dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere faydaları:

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplama
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurma
3. Alıcılarla ilişki kurarak onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunma
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretme
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtım
6. Üreticiden tüketiciye olan süreçte risk taşıma

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacaklarından, netice müşteriler için olumlu olur. Tüketicilerin birçok üründe ödedikleri fiyatın büyük bir kısmının aracılara gitmesi sebebiyle 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) pazarın yapısı, (2) ürünün nitelikleri, (3) tutundurma (Promosyon), (4) fizikî dağıtım, (5) işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve (6) çevre faktörleri.

Dağıtım kanalları, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alındığında; doğrudan dağıtım, dolayla dağıtım ve bütünleşmiş dağıtım olarak farklı türlere ayrılır.



Şekil 12-3: Pazarlama sisteminde genel bir dağıtım kanalında yer alan aracılar

Dağıtım kanalı türleri:

1. Doğrudan dağıtım kanalı: Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı durumda söz konusu olan doğrudan (direkt) dağıtım kanalları, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol etme hak ve imkânı verir. Hizmetlerde doğrudan dağıtım kanalı olan **elektronik (dijital) dağıtım kanalı;** insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneğidir. Ses, görüntü ve bilgi gibi, hizmetin müşteriye direkt ulaştırılmasının yeni yolları bilgi iletişim teknolojileridir. İnternetin gelişimiyle dijital dağıtım kanalları sürekli gelişmekte, e- pazarlama kanalı olarak geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı sürekli yükselmektedir. Üreticinin kendi satış organizasyonu ile ürününü doğrudan tüketiciye satış şartları; (1) üretim ve tüketim bölgeleri veya depolarının birbirine yakın olmalı, (2) tüketici sayısının az veya tüketicilerin belli bölgelerde toplanmış olması ve (3) standart ürünler olmalıdır. Direk dağıtımın avantajları; (1) üretici, tüketiciyle yakın ilişki gereği pazardaki gelişimi daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliğine sahiptir, (3) satış faaliyetleri etkin bir şekilde kontrol edilebilir. Dezavantajları; (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorluklarıdır.

2. Dolaylı dağıtım kanalı: Üretici ile tüketici arasında aracılar yer aldığında söz konusu olan dolaylı kanallar genelde dayanıklı tüketim ürünü dağıtımında taşıma ve stok üretici veya sistemde yer alan diğer aracılarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeci dolaylı dağıtım kanalının temel aracılarıdır. Dolaylı dağıtım aracıları; acente, distribütör, toptancı, perakendeci ve brokerdir:

a. 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. Hizmetlerde acente hizmet üreticisi adına

hareket eden, müşteri ve hizmet üreticisi arasında gerçekleşiyor gibi bir kanuni ilişki kurmak yetkisine sahip olan kişidir. Hizmeti üreten ana işletme acentenin yaptığı hareketlerden dolayı vekâleten sorumlu olur.

b. Distribütör (Franchising, Yetkili Bayi)**:** Bir üretici işletme tarafından tek başına veya tercihli olarak onun ürünlerini satın alma ve satma hakkı verilen, belli bir coğrafi bölgede, imalâtçıdan aldığı ürünleri tekrar satan ve imalâtçı ile yaptığı sözleşme gereği söz konusu ürünlerin dağıtımına ilişkin özel hakları bulunan gerçek veya tüzel kişidir. Ayrıcalığı veren; franchisor, ayrıcalığı alan; franchisee ve ayrıcalığın kendisine franchise denir Hizmet işletmelerince yaygın aracı türü olarak birçok hizmet kategorisinde büyümenin bir yolu yetkili bayilik sistemidir. Hizmet sektöründe; gayrimenkul satışı, otomobil tamiri, konaklama, eğlence, kiralama, lokanta, kuru temizleme ve hastaneler gibi çok geniş yelpazedeki hizmetlerde yetkili bayilik kullanılmaktadır.

c. Toptancı: Üreticiden ürünleri alıp diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel alıcılara dağıtım yapan kuruluşlardır.

d. Perakendeci: Doğrudan tüketiciye satış yapılan dağıtım kanalının son halkasında yer alan; yerinden satış, kapıdan satış, postayla sipariş ve makineyle satışları yürüten kuruluşlardır.

e. Broker (Komisyoncu)**:** Alım ve satım işlemlerine belli bir komisyon karşılığı aracılık eden kişi veya kurumlar hesabına yapan işlemcilere verilen isimdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildirler ve çok az risk alırlar. Gayrimenkul, sigorta ve hisse senedi brokerleri en bilinen örnekleridir.

3. Bütünleşmiş (Modern) **Dağıtım Kanalı:** Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarının aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşılmaya çalışılması bütünleşmiş dağıtım ve pazarlama sistemidir. Geleneksel dağıtım kanalları, tüketicilerin beğendikleri ürünleri sürekli bulmayı arzu etmeleri sonucu yerini zamanla bütünleşmiş dağıtım kanallarına bırakmıştır. Dağıtım kanalındaki bir aracı, üyesi bulunduğu dağıtım kanalındaki diğer aracılarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi getirir. Bütünleşme; bir işletmenin diğer kanalları alması, yönetimlerini etkilemesi veya başka bir aracıyla birlikte diğer kanal üyelerini etkilemesiyle gerçekleşir. Dağıtım sürecinde kendi faaliyet alanında; önceki veya sonraki faaliyet alanlarını da ekleyerek ileriye veya geriye doğru dikey bir bütünleşmiş dağıtım kanalı gerçekleştirilebilir. Diğer yandan iki veya daha fazla işletmenin çeşitli sebepler ile bir süre veya sürekli olarak birleşmeleri, yeni bir şirket kurma yolunu tercih etmeleri halinde yatay bütünleşme sağlanabilir. İşletmeler kendi ürünlerini aynı veya farklı birden fazla kanalla değişik pazarlara sunmak ister. Çok kanallı pazarlama sistemi ile tüketici memnuniyetini sağlamak ve pazar payını artırma hedeflenir.

12.9.1.3.1.4. Tutundurma

Tutundurma, ürün satışını kolaylaştırmak için pazarlamacı kontrolünde yürütülen, hedef kitle olan müşteriyi ürün, işletme, yapılan çalışmalar konusunda bilgilendirme, olumlu imaj sağlamak, mevcut imajı pekiştirmek için yapılan planlanmış bir iletişim ve değişik kanallarla yürütülen bir faaliyettir. Satış çabaları, promosyon, tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmasının (bileşenlerinin) dördüncü ve sonuncusudur. Tutundurma, ürünle ilgili olarak tüketicilerin bilgilendirilmesi, ihtiyaç hissetmelerinin ve satın almalarının sağlanması için yapılan, (1) kişisel satış, (2) tanıtım, (3) reklam ve (4) halkla ilişkiler olarak dört temel tutundurma karması elemanını kapsar. Bu faaliyetle, bir mal veya hizmete karşı insanların kafalarında intiba, imaj, statü gibi unsurları yerleştirmek olarak ifade edilen konumlandırma da söz konusudur.

Tutundurmanın temel özellikleri:

1. İletişim teorisine dayanır ve ikna edici yanı vardır.
2. Genelde fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
3. İşletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini kapsar.
4. Doğrudan satışı kolaylaştırmaya dönük olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
5. Diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altında bulunur.
6. Ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve birlikte sinerji oluşturur.
7. Tutundurma hem tüketicilere yönelik hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili olan ve planlı iletişime dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, her çeşit yarışmalar, perakende fiyat indirimleri, piyasaya ve satış organizasyonuna verilen her türlü primler, tüketici ve piyasa ile olan doğrudan her türlü iletişim satış teşvik (tutundurma) yöntemleri kapsamına girer.

Tutundurma karması elemanları:

1. Kişisel satış: Alıcıların satın alma kararını etkilemek için yüz yüze veya telefon gibi araçlarla iletişim kurarak ikna etmeye dönük gerçekleştirilen bir tutundurma metodu ve tutundurma karması elemanıdır. İkna etmeye dayalı bir iletişim süreci olarak temel hedefi alıcıların satın alma kararını etkilemesidir. Bu hedef, tüm mesaj ve iletişim çabalarının önceden tasarlanmasıyla gerçekleşir. **Kişisel satış faaliyetleri;** (1) ürün tanıtımları, (2) satış sunumları, (3) teşvik programları ve (4) örnek ürün (eşantiyon-numune-örnek) dağıtımları. (**Eşantiyon;** bir ürünün niteliklerini tanıtmak için parasız olarak ondan verilen veya gönderilen numune, örnektir).

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 tanıtmadır.
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.

TUTUNDURMA

1. Kişisel Satış
1. Ürün tanıtımları
2. Satış sunumları
3. Satın almayı teşvik edici programlar
4. Örnek ürün (eşantiyon-numune) dağıtımları

2. Tanıtım
1. Ticari tanıtım
2. Kişisel tanıtım
3. Toplumsal tanıtım
4. Dış tanıtım

3. Reklam
1. Yazılı basın reklamları (gazete, dergi)
2. Televizyon, radyo ve internet reklamları
3. Açık hava reklamları
4. Satın alma noktası sergileri
5. Ambalaj
6. Broşür, katalog, afiş ve poster
7. Reklam panoları

4. Halkla İlişkiler
1. Basın bültenleri ve basın toplantıları
2. Sponsorluk ve lobicilik
3. Konuşma ve seminerler
4. Raporlar ve yayınlar
5. Toplumla ilişkiler ve özel olaylar
6. Kurumsal reklam
7. Sosyal amaclı faalivetler

Şekil 12-4: Tutundurma Karması

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 bileşenlerinden tutundurma içerisinde yer alan reklam; bir 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 pekiştirmeyle hatırlatma, ismi zihinde yerleştirmedir.

2. Kurumsal reklam; bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklamdır.

3. Elektronik reklam; internet üzerinden müşteriye bir ürünü satın almaya teşvik eden bazen etkileşimli de olabilen reklamlardır.

İyi bir reklamın; özgünlüğü, ilgi çekiciliği, şaşırtabilme, yenilikçi ve bir hedefinin bulunması olmazsa olmazlarıdır. Bu açıdan iyi bir reklamda bulunması gereken birtakım özellikler vardır.

Reklamın temel özellikleri:

1. Reklam, pazarlama iletişimi içerisinde yer alan hedefe ulaşmaya dönük bir unsurdur.
2. Reklam, belirli bir ücret karşılığı yapılan bir kitle iletişim faaliyetidir.
3. Reklam, 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 meselelere çözüm teklifleri vardır.
7. İnsanlar bakışlarını nereye yoğunlaştırırlarsa reklam oraya gider.

Reklamcılıkla halkla ilişkiler arasında olan benzerlik sebebiyle çoğu zaman karışmaktadır. Bu iki faaliyetin amaçları, çalışma şekilleri, kullandıkları yöntem ve araçlar birbirine benzer fakat aynı değildir.

Reklam türleri; (1) yazılı basın reklamları (gazete, dergi), (2) televizyon, radyo, internet ve açık hava reklamları, (3) satın alma noktası sergileri, (4) ambalaj, (5) broşür, katalog, afiş ve poster ve (6) reklam panoları. Reklam, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım faaliyeti tüketicileri olumlu veya olumsuz tarzda etkilediği için bunlar optimal 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 alışkanlığın sürdürmede hatırlatıcı ve marka değerin pekiştirecek unsurdur.
5. Tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklama yüklenen işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde önemini korur. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden **dijitalin,** hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online reklamlar ve tabii reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılabilmektedir.

İnternet, mobil telefon ve oyun platformlarını içine alan dijital gelişen reklamcılık; sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyetine sahip olması en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketim şekillerini değiştirmesiyle geçmişte yapamadıkları ölçüde konu içeriği ve reklam paylaşımı dijital reklam yatırımlarını artırmaktadır. Dijital ajans, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de vermeleriyle geleneksel reklam ajansları "dijital" ekini almıştır. Bu, interaktif ajans ve web ajansı kavramından daha gelişmiş bir modeldir. Dijital reklam ajansında ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye

ulaştıracak şekilde konumlandırma vardır.

Dijital âlemde var olmanın markalar açısından zorunlu hale gelmesi, giderek etkinliği artan sosyal medya, geleneksel medyanın kullanıcılara ulaşmakta yetersiz kalması veya bizzat içeriğin dijital dünyaya da taşınması ihtiyacı sebebiyle, dijital ajanslar yerlerini pekiştirmektedir. Dijital alanda tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturmayı hedefliyor. Tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, e-pazarlamanın reklam, sosyal medya pazarlama, dijital medya planlama, SEM (scanning electron microscope=taramalı elektron mikroskobu) ve SEO (search engine optimization=arama motoru optimizasyonu) alt dallarına odaklanarak hizmet vermektedir.

Dijital ortamda olan doğal reklamlar rahatlıkla ölçülebilmekte ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım gibi istatistikler incelenerek reklamın başarısı test edilebilmektedir. **Doğal reklam,** bir içeriğin şirketler tarafından satın alması ve çeşitli platformlarda tanıtımının yapılmasıdır. Reklamcılığın basılı yayınlardan dijitale dönmesiyle birlikte; blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyunlar gibi platformlar da şekil değiştirdi. Artık envai çeşit format ve platformda reklamlar görülebilmektedir. Çeşitlilik sayesinde doğal reklamlar farklı sitelerde paylaşabiliyor, insanlar da kendi sosyal çevresiyle bunları paylaşabiliyorlar.

Tüketicilere yönelik reklamların olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Ürün tanıtımının yapılması, tüketicileri bilgilendirme reklamın olumlu tarafı, buna mukabil hatalı veya kasıtlı, sağlığa zararlı maddelerin reklamı, çocuklara yönelik bir kısım reklamlar, tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklam giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklamın olumsuz yönleridir. Reklamlarda kullanılan renkli, hızla geçen, gerçekle ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların geleceğinde psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddî zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklamın ikna edici mesajlarına karşı savunmasız olan çocuğa ebeveynin gerçekle bağdaşmayan reklamları izletmemeleri veya reklamın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Reklam veren firma ve reklam hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almalılar. Bilhassa temizlik, gıda gibi reklamlardan çocukların olumsuz etkilenmemeleri için verilen mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının pedagog kontrolünden geçirilerek yayımı gerekir.

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 reklamla 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 verilişiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşir. Şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesaj olan **"subliminal mesaj;** bir objenin içine gömülü olan, normal bir insanın algı limitlerinin atında kalan ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanan bir işaret veya mesajdır. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duyamaz, göremez, ancak şuuraltı beyin duyar, görüntüleri fark eder, hıfzeder. "Bu filmde sanal reklam uygulanıyor" ibaresini taşıyan yayınlarda şuuraltına telkinle daha fazla tüketim hedeflenmektedir. **Subliminal**

Hazır 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, nesneler reklamlar arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objelerle yetişkinlerin siyasî, ticarî 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 yöneltebilir. Bu bilinçaltı algılamaya dayalı reklamların kötüye kullanımı ve ahlaki olmadığı görüşü hâkimdir. Çocukları hedefleyen çizgi film, oyun, müziğin alt yapısına bu mesajlar ustaca yerleştirilebiliyor. Bunun zararından korunmak için 6112 sayılı Kanunun 9/2 maddesi, ''ticarî iletişimde bilinçaltı teknikleri kullanılamaz'' hükmü vardır. Yaygın piyasa denetimi ve caydırıcı yaptırımlar yeterli olmadığı için bu teknikler kötüye kullanılmaktadır. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulma yolları:

1. Ürün reklamlarında çekiciliği ve yanıltıcı özelliğini engellemek için otoriteler kontrol etmeli
2. Reklam konusunda bilgilenme
3. Reklam veren firma, reklam hazırlayan ajans sadece ürün satışına değil, sosyal sorumluluklara da 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"

Reklamların eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemelidir. Zararlı, besin değeri olmayan gıdaların, sigara, alkol ve uyuşturucuyu tüketicilere ihtiyaç gibi sunumu, aldatıcı, yanıltıcı ticari reklam ve ilanlar yasaktır. Reklamlarla ön plana çıkarılan olumsuz roller, obje ve klişeler, yeni kuşakların dünyayı doğru algılamalarını engellemektedir.

4. Halkla ilişkiler; işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenim, düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalardır.

Halkla ilişkiler faaliyeti türleri:

1. Basın bültenleri ve basın toplantıları
2. Sponsorluk ve lobicilik
3. Konuşma ve seminerler
4. Raporlar ve yayınlar

5. Toplumla ilişkiler ve özel olaylar
6. Kurumsal reklam
7. Sosyal amaçlı faaliyetler

Halkla ilişkilere benzer bir yöntem takip eden pazarlama, tüketicileri işletmenin ürünlerine alıştırmak üzere, beklentileri daha iyi tanıma imkânı veren teknikleri kullanır. Araştırma, bilgi toplama ve planlama gibi yöntemlerdeki benzerlik halkla ilişkiler alanına yönelim ile toplumsal pazarlama kavramı çıkmıştır. Gelişmeler pazarlama ve halkla ilişkileri ayrıştırmadan ziyade birleştirip pazarlama ağırlıklı halkla ilişkileri getirmesiyle bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

12.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arısındaki 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 olması müşteri ile iyi bir ilişki kurulması ve bunu işletme lehine sürdürülmesi önemlidir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlamanın temelidir. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eder. Bu ilişki, pazarlama personelinin yönettiği bir ilişki olarak; **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olur ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilir.

12.9.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanan planı uygulamaktır.

Planlama ile başlayan yönetim sürecinin, organizasyon işlevi ile çatısı oluşturularak, faaliyete geçmeye hazır yapının faaliyete geçirilmesi yöneltme işlevi ile gerçekleşir. **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. İyi bir emir- komuta zinciriyle etkin liderlik gerekir.

12.9.4. Pazarlamanın 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.

12.9.5. Pazarlamanın Kontrolü

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Pazarlama nedir? Temel işlevleri nelerdir?
2. Geleneksel, modern ve sosyal pazarlama nedir?
3. Pazarlamanın temel özellikleri ve temel amaçları nelerdir.
4. Yeşil pazarlama ve hizmet pazarlaması nedir?
5. Hizmetlerin temel özellikleri ve hizmet pazarlamanın zorlukları nelerdir?
6. E-pazarlama nedir? Açıklayarak, e-pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecraları yazınız.
7. Marka nedir? Açıklayarak, pazarlama ile marka ilişkisini yazınız.
8. Müşteri ilişkileri yönetimi nedir?
9. Müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
10. Tüketici ve e-tüketici nedir? Açıklayarak, pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanları yazınız.
11. Üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışı aşamalarını değerlendiriniz.
12. Müşteri yönlü (modern) pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı aşamalarını açıklayınız.
13. Pazarlama faaliyetlerini planlama sürecini açıklayınız.
14. Hedef pazar seçiminde dikkate alınacak temel unsurlar nelerdir?
15. Pazarlama bölümünü organize etme yöntemlerini sıralayarak açıklayınız.
16. Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar nelerdir?
17. Pazarlama karması nedir? Sıralayarak açıklayınız.
18. Ürünlerin hayat seyrinin aşamalarını sıralayarak, şekil yardımıyla açıklayınız.
19. Ürünlerin fiyatlandırılmasında temel yöntemler ve temel fiyatlama politikalarını sıralayınız.
20. Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler nelerdir?
21. Dağıtım kanalı türlerini sıralayarak açıklayınız.
22. Pazarlama sisteminde, genel bir dağıtım kanalında yer alan muhtelif aracıları şekil yardımıyla sıralayınız.
23. Tutundurmanın temel özelliklerini sıralayınız.
24. Tutundurma karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
25. Reklam nedir? Reklamın temel özellikleri nelerdir?
26. Halkla ilişkiler nedir? Halkla ilişkiler faaliyetleri nelerdir?

13. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİ

İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

İşletmenin işlev grupları: I. Genel İşlev; Yönetim işlevi. II. Temel İşlevler; 1. Satın alma işlevi, 2. Üretim işlevi ve 3. Pazarlama işlevi. III. Destekleyici İşlevler; 1. Muhasebe işlevi, 2. Finans işlevi, 3. İnsan kaynakları işlevi ve 4. Halkla ilişkiler işlevi. IV. Geliştirici İşlevler ise 1. AR-GE işlevi, 2. Verimlilik yönetimi işlevi ve 3. Organizasyon geliştirme işlevi.

13.1. Muhasebe İşlevi

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, senelik ve beş senelik 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 Yöneltilmesi: 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 aramalıdırlar.

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 süreci ve bu sürecin sonucunda elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklar ve geleceğin planlanması olan bütçe için temel oluşturur.

Gelişen teknoloji ile bilgisayarların muhasebe kayıtlarını tutmada kullanımıyla 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. İşletme sahipleri
3. Sendikalar
4. İşletme çalışanları
5. Sermaye kurumları veya tahvil sahipleri
6. Devlet
7. Rakipler

Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenlerin başvurdukları temel veri kaynakları; bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu olarak finansal tablolardır.

Finansal tablolar:

1. Bilânço: Bir kuruluşun belirli bir tarihteki varlıklarını, bunun kaynaklarını ve finans durumunu gösteren tablodur. Bilânçonun 'T' cetveli şeklinde sağ taraf aktif, kendi içinde genellikle duran varlıklar ve dönen varlıklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır, sol taraf ise pasif taraf olarak öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

2. Gelir Tablosu: Bir organizasyonunun bir döneme ilişkin faaliyet sonuçlarını gösteren tablodur. Gelir tablosu; bilânçoda tek bir rakam olarak yer alan dönem net karı veya zararının nasıl oluştuğunu detaylı bir şekilde gösteren temel bir mali tablodur.

3. Nakit Akış Tablosu: Kurum nakitlerinde bir dönemde meydana gelen artış ve azalışları göstermek için düzenlenir, nakdin nasıl elde edildiğini ve hangi alanlara harcandığını gösterir. Bu tablonun analizi, işletmenin likiditesi veya kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneği hakkında fikir verir.

Muhasebe sisteminin etkinliği ve verimliliği ile birlikte üçüncü tarafların güven duyması açısından çeşitli denetçi ve denetleme mekanizmalarıyla kontrol edilmesi gerekir. **Muhasebe denetimi,** tüm muhasebe türlerinin üretip sunduğu muhasebe belgelerin, verilerin ve bilgilerin doğruluğu hakkında bir kanaate ulaşmak için geliştirilen muhasebe dalıdır. **Denetim,** ticari faaliyetler ile ilgili olayların önceden tespit edilen ölçülere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek için tarafsız delil toplayan ve bunu değerleyen sistematik süreçtir. **Denetçi,** denetim faaliyetini yürüten, meslekî bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikler taşıyan uzman bir 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. Türkiye'de 3568 Sayılı Kanun ile denetim yetkisi SMMM ve YMM'lere verilmiştir. Bunlar, denetimleri sırasında faaliyet denetimi ve uygunluk denetimi de yaparlar.

2. İç Denetçiler: Yönetime sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için işletmenin iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir. İç denetimin amacı; organizasyon yöneticilerine sorumluluklarını etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır.

3. Kamu Denetçileri: Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan denetçilerdir. Maliye müfettişleri ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar.

Muhasebenin bilgi verme işlevi, bilgi kullanıcısının ihtiyacına göre ön muhasebe finansal muhasebe, yönetim muhasebesi ve maliyet muhasebesi tarafından karşılanır. Bunlar:

-Ön muhasebe, işletmenin 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.

-Finansal muhasebe, işletmenin finans durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel amaçlı bilgi sağlar.

-Yönetim muhasebesi, yöneticiler, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgileri, işletmenin genel amaçlarını oluşturmada, bölümlerin ve kişilerin başarısını değerlemede ve verecekleri tüm kararlarda kullanırlar.

-Maliyet muhasebesi ise 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 içyapısını ilgilendiren üretim faaliyetleriyle ilgili olduğu için maliyet muhasebesi dalına **analitik muhasebe** veya **işletme muhasebesi** ismi de verilir.

Maliyet muhasebesiyle ilgili kavramlar:

-Varlık: Bir işletmenin üretim amacıyla sahip olduğu binalar, demirbaşlar, makinalar vb. ekonomik değerlerdir.

-Harcama: Herhangi bir amaçla işletmece ödenen paranın, transfer edilen varlığın, katlanılan borcun para ile ifadesidir.

-Maliyet: Bir varlığın elde edilmesi için yapılan harcama ve katlanılan fedakârlıkların toplamıdır. İşletmelerin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü faktörlerin para olarak ifade edildiği toplam değerdir.

-Gider: Dönem gelirinin elde edilmesi için kullanılmış veya tüketilmiş harcamalar, maliyetlerdir.

-Hasılat / Gelir: Belli bir dönemde satılan mal veya hizmetlerin karşılığında toplanan gelirlerin tamamıdır.

-Kar: 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.

Maliyet muhasebesinin amaçları:

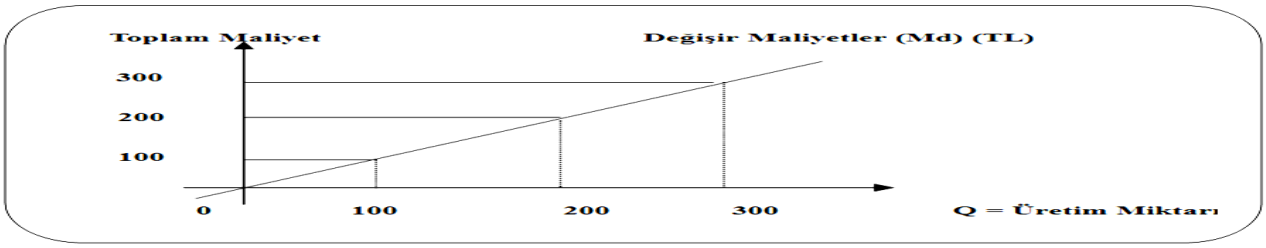
1. Ürünlerin maliyetlerini belirlemek
2. Maliyet kontrolüne yardımcı olmak
3. Planlamaya yardımcı olmak
4. Yönetim kararlarına yardımcı olmak
5. Maliyetlerin düşürülmesi için gereken tedbirleri almak ve bu konuda tavsiyelerde bulunmak
6. Bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmak.

İşletme, üretim için gerekli tüm girdileri üretim faktörleri pazarından satın alarak temin eder. Maliyet, çeşitli amaçlara göre bedel ve karşılık anlamında kullanılmakla birlikte, bir işletmeye belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yükü; sermaye maliyeti, emek maliyeti gibi anlam taşır. **Maliyet,** işletme faaliyet konusu olan ürünlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü faktörün para olarak ifade edildiği toplam değere (maal oluş) denir. 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 kalemlerini oluşturur. Değişir maliyetler, birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir nitelikte olduğundan ve Q üretim miktarını; Md değişir maliyeti, birim değişir maliyeti göstermesinden şöyle formüle edilir: **Md=(a)x(Q)** Değişir maliyetler şekil 9-1'de görüldüğü gibi her zaman orantılı olarak artıp azalmayabiliyor.

Maliyetlerin grafik ile sunumunda, yatay sütundaki çizgi üretim miktarını, dikey sütun çizgisi ise toplam maliyeti gösterir. Orijinden başlayan değişir maliyet çizgisi yukarıya doğru seyreder. **Değişir maliyet kalemleri;** tedarik maliyeti AR-GE maliyeti,

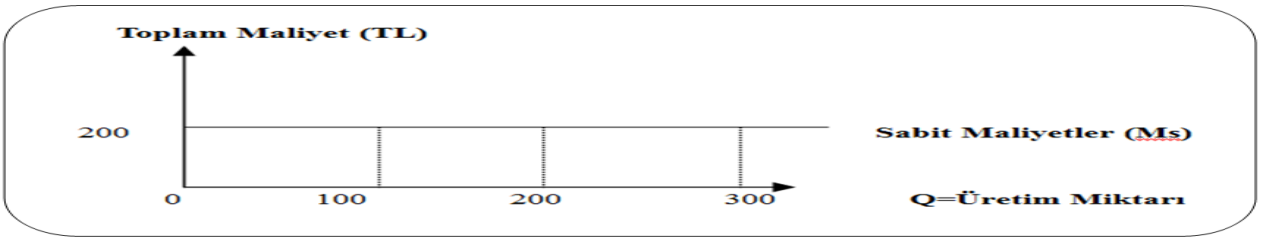
pazarlama maliyeti, genel yönetim maliyeti ve finansman maliyeti olarak ayrıma tabi tutulabilir.



Şekil 13–1: 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 artıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölündüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa bile sabit maliyet giderleri aynı miktarda söz konusu olur. 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 13-2: Sabit Maliyet Grafiği

Birim maliyet hesabı:

A / B = Birim maliyet değeri; A: Ürün için harcanan değişir ve sabit maliyet/B: Toplam ürün adedi

Sabit ve Değişir Maliyetler Toplamı: 30.000. TL/Toplam Üretim Miktarı: 5=Birim Üretim Maliyeti: 6.000.TL.

Diğer yandan 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 başka üretim imkânlarına da '**alternatif maliyet'** veya '**fırsat maliyeti'** dinilir. Diğer taraftan maliyet türleri direkt maliyetler ve endirekt maliyetler olarak da sınıflandırılabilir.

Faaliyet karı hesaplama; maliyet hesaplama sisteminde önce masraflar belirlenir, sonra bu masrafları masraf taşıyıcısına yükler. Masraf yüklemede, 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.

İşletmelerde maliyetleri düşürmenin birçok yolu var, bunun için maliyet kalemleri detaylarıyla incelenerek bir analizi yapılmalıdır.

Maliyet düşürme yolları:

1. Değer oluşturmayan faaliyetleri bertaraf etme ve süreçleri basitleştirme.
2. İşletme dışı kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanma.
3. Sürekli iyileştirme (inovasyon) ve elektronik dönüşüm.
4. Tasarrufa önem veren bir organizasyon kültürü oluşturma.
5. İyi bir satın alma yöntemi geliştirme ve tedarik kanallarını çeşitlendirme.
6. Stoksuz çalışma ve enerji tasarrufu sistemleri geliştirip alternatif enerjiler kullanma.
7. Çalışanları motive ederek verim artışı sağlama veya çalışanları işletemeye belli oranlarda ortak etmek.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltarak maliyetleri düşürmektedir. Dijital dönüşüm kurum hafızasını geliştirerek birçok alanda tasarrufu getirmektedir. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırmaktadır. Bu sebeple kuruluşlar maliyetleri çeşitli yollarla düşürmek için bilişim ve dijital dönüşümü zorunlu olarak yapma ihtiyaçları büyük ölçekli yatırımları da beraberinde getirmektedir. İşletme, hedefine varmak

için, birtakım girdi, üretim süreci ve çıktı maliyetlerine katlanmak zorundadır. Belirli maliyetlere kâfi bir miktar kazanç olarak ifade edilen bir gelir elde etmek için katlanılır.

Gelir, belli bir dönemde satılan mal veya hizmetlerin karşılığında toplanan gelirlerin tamamıdır. Gerçek veya tüzel kişilerin üretimden tüketime kadar geçen ekonomik süreçte üretim faktörleri ile ekonomiye katılmaları sonucu elde edilen veya üretim faktörleri kullanmadan muhtelif sebeplerle ekonomik gücündeki artışı para ile ifade eden kıymetler de gelir olarak ifade edilir. İşletmelerde, üretim faaliyetlerine katılan faktörlerin elde edilen hâsıladan işlevsel bölüşümle aldıkları paylarda bir gelirdir.

Gelirler ana ve yan gelir olarak ikiye ayrılır:

1. Ana gelir: Kurumun ana faaliyetinden elde edilen gelire ana gelir ismi verilir. İşletme gelirlerinin en büyük bölümünü ana gelirler oluşturur ve işletme ana gelir azalmalarına uzun süre katlanamaz.

2. Yan gelir: İşletmenin ana faaliyeti haricinde elde edilen ikinci derecedeki ek gelirleri ifade eder.

İşletmenin temel amacı mal ve hizmet üreterek ve bunları pazarlayarak gelir elde etmektir. Bunun yanında işletmenin ikinci derecede ek gelirleri de bulunmaktadır.

13.2. Finans İşlevi

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 fonların (para) uygun şartlarda sağlanma ve etkin şekilde kullanımı faaliyetleridir. **Finans işlevi**, organizasyonun kurulabilmesi veya kurulu bir yapının üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevidir. **Finans birimi,** işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların (nakit) en uygun şartlarda işletmeye sağlanması ve bu fonların en etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerin yapıldığı birimdir. **Finans yönetimi** ise 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.

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 girmekte veya işletme dışarıya karşı alacaklı duruma gelir.

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 Yöneltme: Finansal planlama, fonların bulunması, kullanılması ve her türlü para giriş ve çıkışlarının yönetimi için, finans bölümünde görevli çalışanların planlı ve sistemli olarak faaliyet yürütmesi gerekir. Finans işlerini yürütmede uygulanacak yöntem, izlenecek yol ve tutumlar, her türlü finansal bilgi akışı açık, anlaşılır, etkin bir iletişim ve emir-komuta düzeni kurularak görevliler motive edilmelidir.

4. Finans Faaliyetlerinin Koordinasyonu: Finansal faaliyetler tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bundan dolayı, finans yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen meselelerin çözümünü aramalıdırlar.

5. Finans Faaliyetlerinin Kontrolü: Organizasyonun finans işlerinin, finansal plan ve programların öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa sebeplerini araştırıp bulmak ve işletmenin finansal istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak finansal kontrol ile sağlanır.

İşletmenin finansal olarak varlıklarını ifade eden sermayenin etkinliği ve verimliliği açısından iyi yönetilmesi gerekir. **Sermaye,** kuruluşun elinde bulundurduğu ve üretimde kullanılmak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi bütün maddi varlıklar ile gayri maddi varlıklar olan soyut değerlerin tümüdür.

Kurumlarda kullanılan sermaye türleri:

1. Fizikî Sermaye; fabrika, teçhizat, araç-gereç ve stoklar vb.

2. Finansal Sermaye; nakit, yatırımlar, alacaklar vb.

3. Entelektüel Sermaye; temelini bilgi, beceri ve enformasyonun oluşturduğu, kuruluşun mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen, rakipleriyle kıyaslamada konumunu ortaya koyan sahip olduğu; marka, sınai hak, patent, telif hakkı ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan (soyut) entelektüel varlıklardır.

Marka, bir işletmenin tüm varlıklarını temsil eden, benzer mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden farklı kılmak için kullanılan tüm ayırt edici işaretlerdir. **Sınai hak**, sanayi ve tarımdaki buluş, yenilik, yeni tasarım ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına veya ticari alanda üretilen ve satılan ürün üzerlerindeki üretici / satıcısını ayırt etmeyi sağlayan işaretlerin sahipleri adına kaydedilerek ilk uygulayıcıların ürünü üretme ve satma hakkına belirli bir süre sahip olmayı sağlayan gayri maddi bir haktır. **Patent,** bilimsel ve teknik bir buluşun veya böyle bir buluşu uygulama alanında kullanma hakkının kime ait olduğunu gösteren resmi belgedir. **Telif hakkı,** kişinin her türlü fikri emeği ile ürettiği bir yazı, bilim veya sanat ürünleri üzerinde hukuken sağlanan haklarıdır. **Lisans** ise sınai mülkiyet hakkı veya fikir haklarının belirli şartlarda bir ücret karşılığı satılması işlemidir.

İşletme sermayesi, döner sermaye veya toplam sermaye olarak kendi içerisinde sınıflandırılır. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan entelektüel "gayri maddi varlıklar" ise genelde maddi olmayan, elle tutulup, gözle görülmeyen teknik bilgi, patent hakları, markalar, iştirakler ve imtiyazlar gibi unsurlardan oluşur.

Sermaye ile ilgili kavramlar:

- Borç sermayesi: Organizasyonun kısa, orta ve uzun süreli borçlanmalarla sağladığı sermayedir.

- Öz sermaye: Kurucu veya ortakların yüklendiği ödenmiş sermaye, yedek sermaye, karşılıklar ve dağıtılmamış kârlardan oluşur.

- Döner sermaye: Bir üretim dönemine katılarak üretim dönemi 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 bulunmasına likidite denir. 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, emeklilik kurumları, 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 aracılardır.

Kişiler, kuruluşlar ve devletler varlıklarını devam ettirme ve 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 artmaktadır. Ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini de artırmaktadır. Paraya hâkim olan ve bunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanan global sermaye sahipleri kendi kurdukları uluslararası organizasyonlar vasıtası ile önce devletleri, şirketleri ve sonrasında ise kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

Yatırım projelerine kaynak sağlama, dış yatırımcıya daha az bağımlı olma ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri geliştirilmektedir. **Kitle Fonlaması**, bir proje veya girişimin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesidir. **Fon,** nakit para, vadesiz mevduat, kredi, karşılıklar, yedekler, dağıtılmamış kârlar gibi her türlü ödeme araçlarıdır. **Fonlama,** iktisadi birimlerin öz kaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yöntemidir. **Fonlama maliyeti** ise gerçek veya tüzel kişinin başkasına ait parayı kullanma karşılığı ödediği faize denir.

Kitle fonlaması, arkadaş, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden bir girişime veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, sadece bağış yapabildiği gibi aynı zamanda yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığında da destek alabiliyor. Kitlesel fonlama tüm dünyada bir yatırım alternatifi olarak önemi artarken Türkiye'de kitle fonlaması uygulaması SPK'nın gözetim ve denetiminde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucu olacaktır. Küçük ölçekli ve proje bazında olan işletmelerin küresel piyasalarda kaynak / sermaye bulması zorluğuna alternatif bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Kitlesel fonlama modelleri; ödül bazlı, yatırım bazlı, hisse bazlı, kredi bazlı ve bağış bazlı olarak beş çeşidi mevcuttur.

Başka bir finansman yöntemi İngilizce "Build-Operate-Transfer" Yap İşlet Devret (YİD) Modeli; devletlerin ileri teknoloji ve yüksek mühendislik gerektiren riskli projeleri, milli veya milletlerarası firmalara yaptırmasıdır. YİD bir finansman tekniği; büyük enerji, altyapı ve bayındırlık işlerinin bir bölümünün yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile kurulan Ortak Girişim Şirketleri (OGŞ) tarafından yapılmasını, belirli bir müddet işletilmesini ve sonrasında işler bir vaziyette ilgili idareye devredilmesini öngören modeldir. Modelde kurulan bir OGŞ'nin finansmanını da kendi sağlayarak tüm yatırımı yapması, işletme ve bakım giderlerini üstlenmesi, varsa aldığı kredileri geri ödemesi, belirli bir program dâhilinde sermayesini geri alması ve önceden anlaşılmış olan işletme süresi sonunda yatırımı bedelsiz olarak ilgili kamu kuruluşuna devretmesi esastır.

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 sahipleri veya ortakları tarafından konan fonlar işletmenin öz kaynaklarını oluşturur. Bu fonlar para, taşıt, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar; marka, patent hakkı gibi maddi olamayan varlıklar da olabilir. Öz kaynaklardan sağlanan fonlar işletmeler açısından devamlı bir kaynak niteliği taşır, vadesi yok ve fonu sağlayan ortağa faiz ödenmez, bunun yerine dönem sonu elde edilen kârdan pay ödenir. Elde edilen kardan bir kısmını ortaklara dağıtmadan işletme bünyesinde **'ihtiyaç akçesi'** olarak tutulması öz kaynakları arttıran **oto finansman** aracıdır.

2. Yabancı kaynaklar: İşletmelerin dışarıdan sağladıkları krediler, bono ve tahviller gibi kaynaklardır. İşletme açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bu kaynaklar kısa ve uzun vadeli fon / finansman kaynağı olarak iki şekildedir. Kısa vadeli finansman (fon, kredi, borç), kaynakları genellikle dönen varlıkların özellikle de alacak ve stokların finansmanında kullanılır. Uzun vadeli yabancı kaynaklardan sağlanan fonlar ise genelde işletme varlıklarından makina, araç-gereç, donatım gibi duran varlıkları veya devamlılık arz eden faaliyetleri karşılamak için kullanılır.

a. Kısa vadeli yabancı finansman kaynakları:

1. Ticari banka kredileri.
2. Factoring; kısa vadeli kredili satışlardan doğan alacak haklarının bazı kuruluşlar tarafından satın alınmasıyla fon sağlamadır.
3. Ticari krediler.
4. Para piyasasında satışa sunulan kısa süreli bonolar.

b. Uzun vadeli yabancı finansman kaynakları:

1. Banka kredileri
2. Tahvil ihracı

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.

Kanaat ekonomisi, modern ekonomik faaliyetleri sürdürmede sukuk (sertifika, vesika, tahvil) gibi finansal yeni seçenekler geliştirip sunmaktadır. **Sukuk**, bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, ondan faydalanma hakkına dayanak teşkil eden eşit değerdeki faizsiz esaslı bir menkul kıymet sertifikasıdır.

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 belirli bir yatırımı finanse etmek 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. İcara (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 Ödünç)**:** Faizsiz verilen borç olan karz-ı hasen (güzel borç) daha çok fakirlere zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilmekte olup, bu sebeple boyutları küçük ve etkisi sınırlıdır.

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. Finans kurumu ileri vadede belli bir tarihte teslim edilecek belli miktar ürün bedelinin tamamını peşin ödemekte ve riskini bertaraf etmek için bu pozisyon paralel selem sözleşmesine girmektedir.

7. Tekâfül: Arapça kefaletten türemiş; paylaşılmış sorumluluk veya garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı yorumlarla uygulanmakta ve en az iki ilkeye uyması gerekir: 1. Kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı. 2. Sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi.

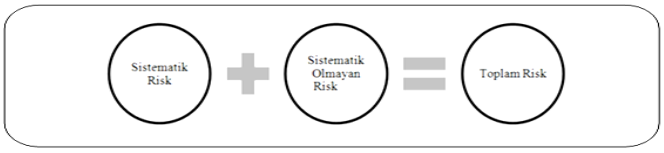
Global sermaye piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsili ile birlikte sistem normal eğitimli bir insanın anlayamayacağı kadar karmaşık hale getirilmiştir. Kişiler, şirketler ve devletler ekonomik kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için kârdan ayrılan para (fon, likidite) olan **ihtiyat akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen yapılar faiz piyasasının esiri olur.

İşletmenin mali yapısını ilgilendiren risk ve belirsizlik kavramı farklı olmasına rağmen birbiri yerine kullanılabiliyor. Risk, belirsizliğin ölçülebilen kısmıdır. Geleceğe ilişkin tahmin sübjektif 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. Aynı riske sahip bir pazarda yatırım yapmayı düşünen işletmelerden biri yatırımda kararlı, diğeri ise yatırımı yapmada tereddütlüyse bir belirsizlik vardır. Burada her iki işletme için risk aynı iken, işletme yöneticileri tarafından algılanan belirsizlik farklıdır. 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.

İtalyanca "risco" Almanca "Risiko", İngilizcesi "risk" olan kavram, 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. **Finansal risk** ise bir getirinin geleceğin alternatif durumlarına bağlı olması ve bu durumlardan en az birinin negatif veya pozitif bir getiriyle sonuçlanması, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu veya olumsuz farktır. Kovid-19 pandemisinde glolbal ekonomik hareketliliği azaltan tedbirler, global resesyona sebep olacağı ve finansal riskleri artıracağı beklenmektedir. Riskin iki temel çeşidi vardır.

Risk çeşitleri:

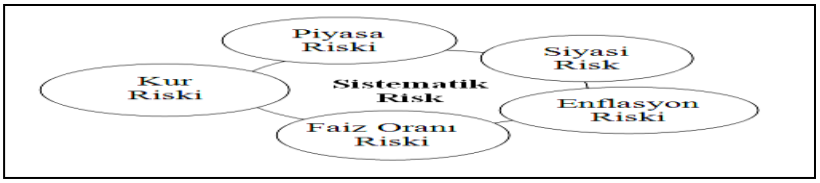
I. Sistematik risk: Tüm yatırımların getirilerini etkileyen ve yatırımcı açısından çeşitlendirilip kontrol edilemeyen risktir. Sistematik risk, finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında yaygın ve riskli bir ortamın oluşmasına sebep olan risk türü olarak potansiyel domino etkisi meydana getirir. **Sistematik riskin kaynakları** ise piyasadaki tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişmelerdir. Sistematik riskin beş türü vardır.



Şekil 13-3: Risk çeşitleri

Sistematik riskin çeşitleri:

1. Piyasa Riski: Ekonomide meydana gelen bir durgunluk, tüketim eğiliminde meydana gelen bir dalgalanma, ani bir savaş hali gibi etkenlerle ortaya çıkan beklentiler işletmeleri yakından etkilemektedir. Bu risk tipi; piyasadaki durgunluk, savaşlar, ekonomideki yapısal değişim ve tüketici tercihlerindeki değişmeler gibi başka faktörler de bulunmaktadır.



Şekil 13-4: Sistematik riskin çeşitleri

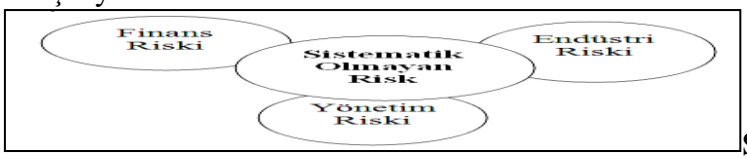
2. Siyasi Risk: Dünyada veya yatırımın yapıldığı ülkede oluşan siyasi bunalımlar, ekonomik krizler birer belirsizlik unsurudur ve yatırım kararlarını etkiler. Siyasi otoritenin istikrarsız bir görünümü varsa, bu doğrudan finans piyasalarını etkiler. Yatırımcı bir yatırım kararını gerçekleştirirken aradığı önemli kriter siyasi istikrardır.

3. Enflasyon Riski: Enflasyon, paranın değerinin hızlı bir şekilde düşmesi, fiyatlar genel seviyesinin yükselmesi, dolayısıyla dolaşımdaki para miktarının artmasıdır. Enflasyon oranı bir belirsizliktir ve yatırımları olumsuz etkiler. Yatırılan sermayenin aynı değerde geri alınamamasından doğan risk olarak faiz oranı ile ilgilidir ve bilindiği gibi enflasyon oranı arttıkça faiz oranı da artar.

4. Faiz Oranı Riski: Faiz riski, faiz oranlarında ortaya çıkan değişim dolayısıyla karşılaşılan risk olup, bu risk herhangi bir yatırımdan beklenen getiriyi olumlu veya olumsuz etkiler. Bu işletmelerin yaptığı borçlanmalar üzerinde etkili olur.

5. Kur Riski: Yabancı paraların değerlerinde meydana gelen değişme ile ortaya çıkan risktir. Yatırımcıların yabancı para ve yabancı piyasalar üzerinden yatırım yapması halinde kurlarda oluşabilecek değişiklikler yatırımların sağlayacağı getirilerini etkiler.

II. Sistematik olmayan (çeşitlendirilebilir) **risk:** Yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektör veya belirli bir işletmeye ait çeşitlendirilebilir riskleri ifade eder. Bu riske çeşitlendirilebilir risk deme sebebi, yatırımcının farklı kaynaklara yatırım yaparak bu riski azaltma imkânına sahip olmasıdır. **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.



Şekil 13-5: Sistematik olmayan risk çeşitleri

Sistematik olmayan risk çeşitleri:

1. Finans Riski: İşletmenin finansal sorumluluklarını yerine getirememe ihtimalidir. İşletme gelirlerinin sürekliliğini kaybetmesi sonucu, borçlarını ödeyememe, çevre şartlarına ayak uyduramama, faiz ve kâr payı ödemelerini yapamama ihtimalidir. İşletmenin satış miktarlarının düşmesi, borçlarının artması, rekabetin artışı, grev ve yönetim hataları gibi etkenler finans riskini artırıcı etki yapar.

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 bu risk, işletmenin faaliyet sonuçlarına yansıyacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir.

Risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın beklenenden farklı olarak ortaya çıkma ihtimali sebebiyle yönetilmesi gerekir. **Risk yönetimi,** kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için her seviyede riskleri belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etme, değerleme, etkisini azaltmak için tedbirler alma ve bu süreci etkin yürütmektir.

Riskleri yönetebilmek işletme yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gerekir.

Risk yönetimin temel sebepleri:

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 azalması.

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 bir 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 risklerin belirlenmesiyle başlanır. İkinci aşamada ise tanımlanan risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleşmeleri halinde işletmeye yükleyeceği maliyetler ile ilgili değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu değerlendirmelere bağlı olarak riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir.

Riskle karşı karşıya kalan yönetici belirli adımlar barındıran bir yaklaşım izlemesi gerekir.

Riski yönetme süreci:

1. Risk kaynaklarının belirlenmesi ve tanımlanması: Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır.

2. Riskin ölçülmesi: Tek bir projenin riski ile toplam riskin (portföy riskin) birbirinden farklı olduğu için riskin ölçülmesinin bir amacı de projelerin tek başlarına hangi risk sınıfına gireceğini belirlemektir.

3. Riskin değerlendirilmesi: Yönetimin risk tahlili, neticede işletmenin toplam riski konusunda bir hükmü içermelidir. Riskin üstlenilebilir olup olmamasına karar verilmesi, risk analiziyle belirlenir. Yönetici, yatırımda projenin değerini belirlerken soyut ve ölçülmeyen unsurları da dikkate alarak hesaplamalarda kullanılan tüm varsayımları net şimdiki değere olan duyarlılığı test etmelidir.

4. Risk yönetim tekniği seçimi ve zamanında uygulama. Gelişen ve değişen şartlar, başarılı bir teşebbüsten söz edebilmek için riskin üstlenilmesinin tek başına yeterli olmadığı; asıl başarı riskin iyi yönetimi ile mümkün olduğunu göstermiş ve bu anlayış 'Riski üstlenmeyin, yönetin' ifadesiyle sloganlaştırılmıştır.

Risk yönetim stratejileri; (1) kabul etme, (2) kaçınma, (3) azaltma ve (4) transfer etmektir. Riskten korunmak için sigorta, aktif-pasif yönetimi ve hedging olarak üç farklı tedbir / yöntem kullanılır. Atılan ilk adım, sigorta satın alarak sigortalanma günümüzde hala bu faaliyet risk yöneticileri için esastır. Fakat risk yöneticileri daha önemli görevler yürütmek durumundadırlar.

Yöneticilerin riski yönetmede temel görevleri:

1. İşletmeyi tehdit eden risklerin tespit edilmesi.
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 korunmanın 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: Gelecekteki faiz, fiyat ve döviz kuru dalgalanmalarından kaynaklanan kayıplara dayanan riskin, kârı en az etkileyebilecek şekilde azaltılmasını sağlayacak korunma yöntemlerini ifa

İşletme içi riskten korunma teknikleri:

1. Nakit akışını ayarlama: Gelecekte değer kaybedeceği tahmin edilen borçlarını geciktirmek veya alacaklarını 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 azaltmada kullanımdır.

4. Para piyasaları: Ürünün spot piyasadan satın alınıp gelecek piyasada satılmasını ifade eder.

İşletme dışı 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 dilimi içinde 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 yapı çevresinde yer alan faktörlerin 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 belirleme.
3. Yeni teknolojilerin belirleme, pazarda yeni eğilimler, yeni rakipler, çalışanların motivasyon bilgileri yönetime sunulması
4. Strateji belirlemeye katkıda bulunmak.

SWOT analizinin strateji haline gelebilmesi için yorumlanarak değerlenip stratejik yönetim diline çevrilmelidir. Bu değerlemeler kişisel hükümlerden, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

13.3. İnsan Kaynakları İşlevi

İnsan kaynakları yönetimiyle; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölümde uygulanmasıdır.

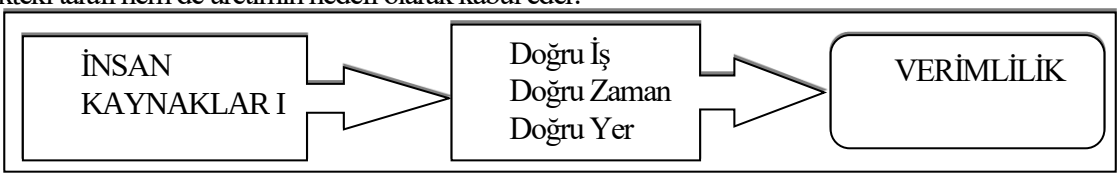
İnsan kaynakları işlevi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan**

kaynakları birimi ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave 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 organizasyonu 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, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder.

Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalı olan insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak kabul eder.



Şekil 13-6: 3D İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi bilimi; kurum çalışanlarıyla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak
2. Çalışanların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.
3. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak,
4. İş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi teknolojiye ait değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz. Her işletmenin mutlaka bir insan kaynakları politikası vardır. Bu politika bazı kurallar, ilkeler çerçevesinde belirlenir. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik ilkeleri

İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma.
2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmaları düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmaları 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.

13.3.1. 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 çalıştırabilmek 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.

13.3.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerleme 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 değerleme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini azaltma alanlarında 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, fizikî çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesidir. Gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.

2. Serbest mülakat: Kullanımı, kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

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 işletme içinde 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 programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgilere olan ihtiyacı belirler.

5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi: Çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerini belirlemede ve yaptığı işin karşılığın adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem dereceleri ve personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

6. Belirsizlikten kaynaklanan sorunları azaltma: İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin kendi ve diğer çalışanların yaşadığı belirsizlikleri azaltır. Hangi iş kimin sorumluluğunda olduğu, iş tanımları ve çalışma formları ile de personelden beklentiler netleşir.

İş analizi ile cevabı aranan sorular; (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makineler, aletler, donanım, vb. şeyler nelerdir? (4) Personel yaptığı bu iş sonrasında hangi çıktıları sağlıyor? (5) Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor? İşler yönetim işleri, 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.

13.3.1.2. 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.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

13.3.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihnî, fizikî, duygu ve davranış nitelikleri ortaya konur.

İş gerekleri; belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama ve uyum, iş bilgisi, sorumluluk, fizikî görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

13.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması dördüncü aşama kurumda ne kadar personel çalışacağının tahminine personel ihtiyacının tespiti denir.

Personel ihtiyacının tespiti; personel envanteri, iş envanteri ve personel devir oranı gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin geçmiş senelerdeki tecrübelerinden de faydalanarak yapılabilir. **Personel envanteri,** işletmenin gelecekte personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan, işletmenin personel mevcudunu ortaya koyan bilgileri içerir. **İş envanteri,** iş ile ilgili detaylı bilgileri içeren bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyan, ileri derecede bölümlenip, standartlaştırılan işlerde kullanımı sağlayan bilgilerdir. **Personel devir oranı** ise işletmede bir dönemde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde oranıdır. Organizasyonda, işten ayrılan sayısı fazla, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlarda, devamsızlık oranı yüksek, standart dışı üretim fazla, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o işletmede İKY etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürmektedir.

Dijitalleşmenin etkilerinin iş hayatına girmesiyle, dijital imkânları kullanarak insan kaynağına ulaşmak hem iletişim hem de maliyet açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesini sağlıyor.

13.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organize edilebilmesi için, önce bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı kararlaştırıldıktan sonra 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 faktörlerdir:

1. Personelin kişisel nitelikleri
2. İş nitelikleri
3. Personel arası ilişkiler
4. Organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli

b. Dış çevre unsurları: Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlardır:

1. Personel sağlayan dış kaynaklar
2. Rakiplerin durumu
3. Kanunlar
4. İçinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı

İnsan kaynakları bölümünün amacı İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır.

13.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yöneltilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitme ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerleme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konularından oluşur.

13.3.3.1. İşe Alma

İşe alma, belirlenen personel ihtiyacını, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, insan kaynakları işlevidir.

İşletmelerin varlıklarının devamı ve rekabette üstünlük sağlamak için doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmalıdır. Formül, **işin gerekleri = personelin nitelikleri** eşitliği sağlanarak işe göre insan seçimiyle doğru kişilerin işletmeye alındığı kabul edilir.

İşe alma; işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyeti olarak işe alma; personel bulma ve personel seçme olarak iki aşamalı bir süreçtir:

1. Personel Bulma: İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamadır. Burada esas olan işe en uygun nitelikteki adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmanın farklı yöntemleri bulunmaktadır.

Personel bulma yöntemleri:

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx),
2. Kişisel başvurular,
3. Gazete ve meslekî dergiler,
4. İnternette duyurular,
5. Danışmanlık şirketleri,
6. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
7. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

Sıralanan bu yöntemler personel bulmada yoğun olarak kullanılmaktadır.

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 önemli bir köprü işlevi gören meslek standartları işverenlere, çalışanlara 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 ve becerileri konusunda bilgilenmeleri seçme, ücret belirleme ve terfilerde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olurlar. AB düzeyinde "Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması" konusunun ele alınması bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. Teknolojinin gelişimiyle birçok yeni iş ve meslek pozisyonları ortaya çıkmış, bunlarla ilgi Ulusal Meslek Standartları belirlenmiştir. (https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana)

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticarî ve sosyal medya siciline bakar. "Mesai biter, iş biter" anlayışı yerine "iş biter, mesai biter" anlayışının personelde olup olmadığına dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

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

-Kişilik tipleri I: (1) E (Dışa dönük) / I (İçe dönük), (2) S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan), (3) T (Düşünen) / F (Hisseden) ve (4) J (Yargılayan) / P (Kavrayan).

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

Sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı iki farklı insan tipi olan, 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 bütününü 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 vardır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak 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) görüşmeler, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar aşamaları gerekiyor.

Buluşma, röportaj, müzakere veya görüşme olarak da ifade edilen **mülakat;** bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşıp seçim yapabilmek için gerekli bilgileri soru-cevapla toplama ve adaya gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan karşılıklı bir iletişim yöntemidir. **Mülakat türleri** ise (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklindedir. Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır. İş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir konuda stres mülakatlarıdır.

Stres mülakatı, personel adayının stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılın mülakattır. Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Mülakatı planlanma süreci:

1. Hazırlama: Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toparlamadır

2. Düzenleme: Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.

3. Görüşmenin Yönetimi: Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinlemesi ve cevap vereni motivasyonudur.

4. Kapanış: Görüşmecinin mülakatın sonuna gelindiğini bildirmesidir.

5. Değerlendirme: Mülakatın sıcağı sıcağına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, iş arayan görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansıyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar; (1) kolay anlaşılabilecek 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 bilgilerin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğince cevaplayanı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir. Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde bir engel olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

İşe alınan personel zamanla terfi için gerekli kariyer planları yapılır. Alt basamakta yer alan bir elemanın, bir üst basamağa geçebilmesi için bazı temel yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. **Terfi** (yükselme)**,** bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan bir üst düzey başka bir göreve getirilmesidir. Terfi yöntemleri ise kıdeme göre, performansa göre ve iç transferler şeklindedir. Terfi, çalışanın ücret, sosyal saygınlık, moral, motivasyon ve işe karşı güven duygularını artırır.

13.3.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

İşe alıştırma (oryantasyon)**;** işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir. Yeni personel işe alıştırma programında; işletme tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular işletme ölçeğine göre farklı şekillerde gerçekleşir. 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 ilerleyen süreçte verimliliğini artırır.

Oryantasyonun işletmeye sağladığı temel faydalar:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına ve organizasyon iklim ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir iş gücü olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini "işgücü" olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir "insan" olarak görmelerini beklemektedirler.

Teknolojik gelişime bağlı olarak geleneksel mesleklerin bazılarının gelişiminin durduğu, buna karşılık temassız yapay zekâ endüstrileri hızla gelişmektedir. Yapay zekâ, robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni işler, meslekler ve alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeyle yapay zekâ çağında hayat eğilimini hem hızlandırdı ve hem de genişletti.

13.3.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim konuları insan kaynakları işlevleri içerisinde kurum yapısını geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir.

Eğitim, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan,

amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. 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 kaldırarak, eğitimin yürütülmesini sağlayan yaklaşımdır. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, araç gereçleri sağlama ve öğrenmede yol gösterme işi, tedris, tedrisat, talimdir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretim ve eğitimle olur. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonra eğitim gerçekleşir. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Eğitim-öğretim sunan okul, üniversite, kampüs ve laboratuvarlar eğitim ortamlarıyla birlikte gelecekteki başarının anahtarı olan networklerin kurulması ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi farklı sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrencilerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar. Gelişime ve ihtiyaca bağlı olarak uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi arttırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırım yaparlar. Bu kurumlar, insanların becerileri, arkadaşlık ilişkileri, sorumluluk ve problem çözme becerilerini geliştirirler.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklıdır. Bilgi çağının temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkiliyor ve geliştiriyor.

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. Teknolojik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası eğitim alanında köklü değişimle birlikte 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 ve değer yargılar ve (4) toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi

Öğrenme çeşitleri:

1. Görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme)
2. Tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme)
3. Duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme)
4. Kitabî öğrenme (kurumsal hale getirilen, sistematik eğitim)

Eğitim ve öğretimin gelişim seyri:

1. Mobil teknolojileri kullanarak öğrenme (mobil erişim)
2. Sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi)
3. Uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre)
4. İş hedef ve sonuçları ile uyumlu öğrenme (öğrenme de iş önceliği)

Öğrenme insana özgü bir olay ve insan kendini öğrenme aracılığı ile geliştirebilir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi yaşayabilmek için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. İş hayatı bilimsel ve onun harekete geçirdiği teknolojiyle sürekli gelişmektedir. Kişinin kendini geliştirmesi, sürekli öğrenme ihtiyacı içerisinde olması ve bunu gerçekleştirmesiyle mümkündür.

Öğrenme; belli durumlar ve sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri ve anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel gelişimi kuvvetlendirme, uygun değerleme sistemi kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur. Öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayatın sonuna kadar süren bazen edilgen (pasif), bazen de aktif olarak devam eden zincirleme bir süreçtir. Bu süreçte eğitim ve öğretim iç içe girmesi gereken bir bütünlük arz eder. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan süreç ailenin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenir, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelini oluşturur.

Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:

1. Eğitim, öğretimi içine alır, daha kapsamlıdır; formal ve informal boyutlu, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe varmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimdir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojik vasıtalarla kolay ve hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi cazip hale getiriyor. Ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim içeriklerine sahip olurlar. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansa dönüşü artar.

Eğitim ve öğretimin faydaları:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği sağlanır.
2. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile hayata katkı sağlayan sosyal beceriler kazandırır.

3. İnsanlar, sistemler eleştiri ve öğrenmeye açık olmalarıyla kendilerini geliştirirler.
4. Çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerçekleşir.
5. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları gelişir, hayat kalitesini artırır.
6. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
7. Geleceğin mesleklerini sürdürecek hür düşünebilen insanların yetişmesi sağlanır.
8. Yeni eğitim uygulamaları geniş katılımlar sağlayarak bilgi öğrenmede, aktarmada yeni fırsatlar ve alternatifler sağlar.
9. Eğitim insanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturarak olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.

Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital, online, uzaktan öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artar.

Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:

1. Öğrenmede bazen ezbere, bazen de uygulamaya dayalı usullerin harmanlanması gerekir.
2. Kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi ve deneyimi kazandırmalıdır.
3. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
4. Özelden genele, genelden özele uygulama ulaşma becerisi, tez- antitez ve sentezi elde ettiği bilgilerle ayırt edebilmelidir.
5. Öğrenme becerisini geliştirmenin veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
6. İletişim teknolojileri ve interneti marifetiyle uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenimle daha kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
7. 'Hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz', "akla kapı açılır, ihtiyar elde alınmaz" ve 'eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı verilmelidir.
8. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
9. Hayat boyu öğrenme, açık erişimli dijital kütüphaneler ve etkileşimli, **"öğretişim"** ile daha iyi bir seviyeye ulaşır.

Öğretişim, öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışını yansıtır.

Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Profesörü 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, hafiza ve yeni bilgi öğrenmeyle bağlantılı bölgelerde daha fazla hareketlilik tespit ediyor. Kalem ve kâğıt kullanımı beynin anılara tutunması için daha çok 'kanca' atıyor. Elle yazmak, beynin duyumotor bölümlerinde çok daha fazla hareketlilik oluşturuyor. Kalemi kâğıda bastırırken, yazılan harfleri görmek, yazarken duyulan ses birçok duyuyu faaliyete geçirip beynin farklı bölümleri arasında ilişki sağlıyor ve beyni öğrenmeye açıp daha iyi öğreniyor ve hatırlıyor. (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) hafiza, (4) zan, (5) sahiplenme , (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu yardımı ile gerçekleşir. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafizaya 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. Öğrenme sürecinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere "**tik**" denir. Refleks halini alan alışkanlıkların değişimi zor olması sebebiyle 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 ilişkileri inceler. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanımıyla ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teori **'Şartlı Refleks'** veya **'Klasik Şartlanma'** ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar. Modern davranışçı yaklaşım öncüsü Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiş. **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 tanımaları basitten karmaşığa doğru şöyle sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu açıklayabilme, bilgiyi kendilerine özgü ifade etme, 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 kullanılması 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 bağımlılıkları, 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 olacaktır. 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 ve çevre ile etkileşimle kaynaşmayan bilgi ve eğitim yozlaştırır.

Etkili iletişim, 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 getiriyor. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla olur. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı, ahlaken, vicdanen sorumluluğunu, görevini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, insanı; kişiliksiz, kimliksiz, özgüveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim alarak başkalarına hayranlıkla yetişen yaşadığı yere ve topluma ruh üfleyen medeniyetten kopuk, köksüz hale geliyor. Modern eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapma ve fikir yürütme yetenekleri kazandırmalı ve geliştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü, anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüktür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrum, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler eğitim ve ahlak, toplumları çökertmektedir. Eleştiriye açık olan yapılar kendilerini geliştirirler. Eğitimli işgücüne olan ihtiyaca yatırım yakpılmalıdır.

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 alanlarında ihtiyaç olan, milli ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, meslekî bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, iş güvenliği kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlama bir ihtiyaçtır. Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular kurum personelini geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, gayret, beceri geliştirme, liderlik, takım ruhu, etkili iletişim, işletmeyi tanıtma, misyon, vizyon ve kültür aktarma, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamaktır.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurumda etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi verilmelidir. 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 olmalı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi etmeyi esas alan ve makamında yetersiz olanı bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyunca sürdürmeyi hedefledikleri bir süreçtir. **Öğrenen organizasyon,** bilgi üretme, bunu karşıya iletmede etkin, kuruma has davranışları geliştiren, kişilerin istediklerini elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri yapılardır. Globalleşmenin getirdiği gelişim toplumu ve organizasyonları etkilemekte varlıklarının devamı için değişen şartlara uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yöneltmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktördür. Dünya ölçeğinde gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı, önemini artırdığı kavram olan **personel güçlendirme,** yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive etme bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, inisiyatif kullanma, organizasyon hedefine uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan geliştirme sürecidir.

Kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarının birçok gerekçesi ve faydası vardır.

Personeli güçlendirme sebepleri:

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumda, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Küreselleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.
6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.

7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecinin kısalması dış çevre şartlarına uyumu mümkün kılması.

8. Güçlendirme çalışanların sorumluluk alanlarını genişletmesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânı vermesi.

Yöneticiler, sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler. **Sinerji,** uyumlu, eş zamanlı ortaya çıkan güç, hareket, organizasyondaki tüm kaynakları ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. **Sinerjik yönetim** ise organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp etkin katılımını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

Personel güçlendirmenin etkili yolu kişisel gelişime imkân sağlamaktır. İnsanın davranışlarını etkilemede temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. 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 benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Beyin gelişimi, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma becerilerinin gelişimi kişiyi olgunlaştırır. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silinirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme gibi birçok değişken vardır.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; (1) bedenî (fizyolojik-biyolojik) faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörüdür. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir.

Kişisel gelişimde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılmalarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatta acılar, başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Bencil ve egoist kişilikler ve arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Kişisel gelişim sürecinde; modelleme, taklit ve özenti etkili faktörlerdir. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özenti daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme,** genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören yaklaşımdır. **Taklit,** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel yapılan bir davranış şeklidir. **Özenti** ise birinin davranış ve konuşmasını tekrarlama olarak negatif davranış şeklidir.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecidir. **Kişisel gelişim,** 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 gelişimin başladığını gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarma isteği kişisel gelişimdir.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3)inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tanıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma,** insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaçları, değerleri, yetenek ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı, sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olması gerekir. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıklarıyla uyuşmuyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlaşma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerleme becerilerini geliştiren yolları izlemelidir.

Kişisel gelişim yolları:

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

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

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihnî bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

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

5. Kendini motive etme: Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyaçları tatmin için, bir hedefle bağlantılı, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini harekete geçirmelidir.

6. Öfke kontrolü: Öfke, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke kontrolünde amaç, bu duyguyu saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade etme becerisi kazanmaktır. Öfkenin kaynağı ve açığa çıkarın duygular; (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlik ve anlaşılamamak. **Öfkeyi kontrol etme ve başa çıkma 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 affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak. Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik,** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu**, yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana getirmesidir.

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

8. Medya okur-yazarlığı geliştirme: Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımı sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okur-yazarlığı** ise kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okur-yazarlık, medyayı çözümleyebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletileri doğru anlaması için katkıda bulunma, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

9. Finansal okur-yazarlığı geliştirme: İnsanların para ve diğer ekonomik değerlerini en iyi şekilde kullanım ve yönetimini sağlamak için gelir, harcama, servet ve borç kavramları konularında yeterli bilgiye sahip olmaktır. Finansal okur-yazarlık, kişilerin harcama, tasarruf ve yatırım yapma konularında doğru adımlar atabilmesini sağlar.

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

Algı, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Gerçek,** bir durum, bir nesne, nitelik olarak var olan, varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumunda olan, hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasıdır. Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Uyarıcı,** duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişiye ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir. Benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı algılarlar. İnsanın; 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 yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılar vardır.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında,

toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD Savunma Departmanı). Algılama süreçleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü olarak üç şekilde ele alınır.

Algılama birbirleriyle etkileşimli birçok etkinin sonucunda oluşur. **Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fizikî ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyin algılanacağına ve nasıl algılanacağına etki eder. Kişi, her an çok sayıda uyarıcıyla karşı karşıya olmasıyla birlikte, bunlardan birkaçı belirgin olarak, uyarıcıları süzerek "seçici algılama" ile algılamak istediğini algılar.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

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

Duyum ile algı arasındaki farklar:

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

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi, bilgiye, üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı iki farklı insan tipi olan, T tipi ve I tipi insan modeli 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. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününü göremeyen, etkili bir 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 zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getiriyor. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşılarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılamalıdır.

Demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırır.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

13.3.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

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

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

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

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurum iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojidir. Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

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

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

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

Kurum kültürü, 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 bütün 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 coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

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

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

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

2. Normlar: Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

5. Kurallar: Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretidir.

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 arttırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklim ve kültürü iş disiplinini 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. **Kurumsal vatandaşlık,** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklim ve kültür belirleyicidir. **Kurumsal bağlılık,** çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, kuruma olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. Motive edilen çalışanın kuruma 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 ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. 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 arttırarak kurum için olumlu durumdur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirir.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılanmak istenen bağlılık türüdür.

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

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

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu, hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilir. Bu kabulle, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' Robert Bosch. **İtibarın özellikleri;** (1) duygularla ilgilidir, (2) inançlar üzerine kurulur, (3) insan, marka, kurum ve ürünler itibara sahiptir, (4) itibarı inşa etmek yıllar alabilir, (5) itibar değişebilir ve (6) itibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

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

13.3.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevi olan performans değerleme; her bir işletmeye özgü performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespittir.

Performans, bir fizikî aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verim, bir işi yapan kişi, grup veya işletmenin, o işle varmak istediği hedefinde nereye vardığının miktar ve kalite olarak tespitidir. **Performans değerleme** 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 değerleme yılda en az bir defa yapılır.

İşletme yöneticisi, performans değerleme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığını tespit ve eksikleri belirleme ve gidermeye dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerleme, kişinin iş doyumu 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 sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlemenin birçok sebebi bulunmaktadır.

Performans değerleme sebepleri:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bu sistem organizasyon ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede birçok yöntem vardır.

Performans değerleme 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, yapılan işin ücretinin belirlenmesi olarak insan kaynakları işlevini ilgilendirir. **Ücret,** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine muhtelif şekilde 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, milli geliri etkilemesiyle devlet ve toplumu yakından ilgilendirir. İnsani geçim ücreti bir hak olarak görülmektedir. **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. Sisteme dâhil edilecek işleri tanımlama (iş / rol tanımları)
3. İş değerlemeyi gerçekleştirme
4. Piyasa ücret verilerini temin ederek ücret yapısını oluşturma
5. Çalışanları bilgilendirerek sistemi işletme

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 dengeler var, yeni gelen kişilerin ücretleri bu dengeye uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamasına uygun olmalı, bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalama üzerinde ücret ödeme ise maliyeti yükseleceğinden rekabet zorlaşır.

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 kurulmalıdır.

Ücret sistemleri:

1. Zamana göre ücret sistemi: Bu sistemde ücret; saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir ve ücret tutarı sabittir, personel alacağı ücreti önceden bilir. Bu sisteminin kullanıldığı durumlar: (1) Personelin yerine getirmesi istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediğinde (2) İşletmede üretim sürecinde önceden bilinemeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3) işin hızı yerine itinalı çalışmanın olması ve (4) her personelin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülemediği durumlar. Sistemin faydaları; anlama ve uygulaması kolay, ödenecek miktar kolay hesaplanmakta, alınacak ücret önceden bilinmekte, çalışma şartları nispeten daha iyi ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir. Sistemin eksikliği; personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri işe tam olarak yansımayabilir, personelin işe olan ilgi ve davranışını ölçmede kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilir.

2. Akort (parça başına göre) **ücret sistemi:** Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanarak ürettiği parça adedine göre ücrettir. Ortalama, personelin ürettiği miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleri çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir. Faydaları; (1) verimlilik artar, (2) makine ve aletlerden daha çok faydalanılır. Zararları ise (1) personeller daha fazla gelir elde etmek için çok fazla çalışarak sağlıklarını tehlikeye atabilirler ve kaliteyi gözden kaçırabilirler, (2) makinelerin sık sık bozulup tamire ihtiyaç duyulduğunda personellerin kontrol dışı sebeplerle üretimin durması veya yavaşlaması personellerin aleyhine sonuçlar doğurur.

3. Götürü ücret sistemi: Personelin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarını ölçme veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığında, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden işçi grubuna toptan ücret ödenmesidir.

4. Maktu (aylık değişmez) **ücret sistemi:** Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması anlamını taşır. Maktu ücretle çalışan işçinin**,** mazeret izni kullandığı veya geçici iş göremezliğe uğradığı günlerin ücretleri kesilemez.

5. Yüzde usulü ücret sistemi: Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı "yüzde" usulü uygulanan işyerlerinde servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesaplarına "yüzde" eklenerek veya kendi isteği ile müşteri tarafından bırakılan yahut da işveren kontrolünde bir araya toplanan paraları işveren çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

6. Teşvik edici ücret sistemi: Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliğine veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmedir. Teşvik planları, saate veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

7. Primli ücret sistemi: Zaman ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemi; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektir. **Prim;** işletme yönetimince personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

13.3.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik gelişimler çalışanların kariyer, iş hayat ve mevcut işler arası ilişkileri tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Emeğini profesyonel olarak değerlendirenler kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve ani kariyer değişikliğine hazırlıklı olmaları gerekir. Kariyer planlaması hem organizasyonların hem de çalışanların sorumluluğunda bir konudur.

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 bu süreç geçerlidir. **Kariyer,** seçilen bir işte yıllar içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanımıyla daha çok gelir elde, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir. Kariyer, kişi hayatının belirli döneminde işle ilgili meslekî pozisyonunun bir sonucu veya hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili tutum ve davranışlarla kişiyi nereden nereye taşıdığı, gitmek istediği yere varmak için yaptığı tüm yatırımlardır.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadır. Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. **Kariyer yönetimi,** personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmeye yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yönelik işe giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışları egemen olmaya başlıyor. Bu sistemin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir. **Kariyer danışmanlığı**, organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017'da kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek 2. kariyere temel olacak orta yaş grubunu 45-59'dan 66-79'a yükseltti. Geçmişte bir üniversite mezunu bir ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken şimdi meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri mümkündür. Çünkü gelişen teknolojiler bazı mesleklere duyulan ihtiyacı azaltıyor veya ortadan kaldırıyor. Buna ayak uydurarak talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine geçilmezi ise verimsizliğin bedelini tüm toplum ödemek zorunda kalacaktır. Bu noktada transformasyon döneminde işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik edip desteklemek için geniş çaplı kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusudur. Bu korku sebebiyle verimsizliği sürdürmek toplumun kıt kaynaklarının doğru kullanımı engellenerek rekabet gücü ve refah seviyesinin düşmesine yol açar. Güncelliği veya verimliliği kalmayan işlerde çalışanları ikinci kariyere hazırlayacak geçiş planları ve eğitimleri sağlanmalıdır. Zor şartlarda yetişip tecrübe kazanmış kırklı yaşlardaki insanları emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sağlayacağı alanlara yönlendirilmesi gerekir. **İkinci kariyer,** kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş yolunda ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, saygınlık, güç, prestij elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmelerinde iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığı ikinci kariyer çalışmaları ile doldurulabilir. İkinci kariyere geçiş kişiye yeni bir şevk ve heyecanla daha mutlu ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Kariyer yaklaşımları:

1. Klasik kariyer yaklaşımı: Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

2. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı: Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışanlara hem uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Geleneksel kariyer yoları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde ve kurumda hizmet süresi, tecrübe, üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalara göre idi. Günümüzde sınırlayıcı terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen "ağ tipi kariyer yolunda" hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilirler.

4. Esnek kariyer yaklaşımı: Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

5. Sınırsız kariyer yaklaşımı: Yeni gelişmelerin her alanı yeniden yapılandırdığı günümüzde kurumların; küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor. Sınırsız kariyer; mevcut işveren dışında geçerliliği olan, kurum üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyerdir.

6. Portföy kariyer yaklaşımı: Globalleşen iş hayatı çalışanın kariyer gelişimini klasik anlayış dışı dinamik anlayışta; değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir "portföyünün" inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade eder. Kişisel yetenek ve liyakat işveren için cazip gelebilir, çalışanda bundan faydalanır.

7. Çağdaş kariyer yaklaşımı: Kişiler kendi tercihleriyle kurum dışında kariyerini belirlerken ayrıldıkları kuruma da hizmet edebilirler. Kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlayan diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap vereme de esneklik kazandıran bu kariyerde gelir artırma karı yükseltme ve kişinin işini geliştirmesi gibi ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır.

8. Kariyer mozaiği: Çalışanların kuruşlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip olma imkânını veriyor.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması ve kariyer yönetimi planlaması yapmalıdır.

13.3.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür.

Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple birtakım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fizikî çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık meseleleri ve meslekî risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilimdir. **İş güvenliği,** işçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirleri ifade eder.

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fizikî olarak en üst seviyede tutmak, çalışma

şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır. Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçiler, alt yüklenici çalışanlar, ziyaretçiler, müşteriler ve işyerindeki herhangi bir kişi) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktör ve şartları inceleyen bilim dalıdır. İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

İş sağlığı ve güvenliği konusunda 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 (iş sağlığı ve güvenliği kurulu, işyeri sağlık birimleri ve işyeri hekimi, iş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanlar, sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi), çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenir.

İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Yüksek çalışma temposu ve ara verme imkânlarının az olması.
5. Gece işi veya vardiya işleri.
6. Ağır çalışma şartları.
7. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

13.3.3.8. 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, niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim yaşanmıştır.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelemek için **sarı sendika** kavramı kullanılır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899'da Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendikal yapı, iş yeri temsilcilikleri temelinde şekillenmektedir. Şube veya bölge merkezleri çatısı altında birleşen bu birimler en üstte Genel Merkez çatısı altında toplanmaktadır.

13.3.3.9. Çalışanların Motivasyonu

Yöneticiler, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edip teşvik ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon çeşitli alan araştırmacılarınca farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Motivasyon, İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik, veya harekete geçiricidir. Motivasyon, psikolojik süreç olarak gözle görülmez, kişi davranışına enerji ve yön verir.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur. Bir insanın ihtiyacını tatmin için, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Bir davranış ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak, para ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vasfa, performansa göre adil bir şekilde dağıtım çalışanların 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 onların potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilmeleriyle mümkündür. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi,** motivasyon yönetim sistemini, kurum üst düzey yönetimine entegre ederek kurum geneline uygulamadır.

İş hayatında başarıyı hedefleyen kurum ve yöneticiler hem kişisel performansı artırmak hem de kurumsal düzeyde etkin sonuçlar elde etmek için bu alanın uzmanlarından faydalanırlar. Yöneticinin görevi, personeli kurumun amaçları doğrultusunda çalışmaları motive ve teşvik ederek istekli çalışmalarını sağlamaktır. Rol model olma, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, o alanda meşhur sözler, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlam arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

Motivasyonun temel özellikleri; (1) harekete geçirme, (2) hareketi devam ettirmek ve (3) hareketi olumlu tarafa yöneltmektir. Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için davranışın hangi saikle yapıldığı bilinmelidir. Kişide fizyolojik veya psikolojik denge bozulmasıyla hissedilen eksiklik çözüm gereken sorundur ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır, ihtiyaçlar amaçları belirler, amaca yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimi azaltma amacını takip eder.

Yöneticiler, çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motivede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive planlarını özendirme

araçlarına bağlı yaptıklarında başarılı olabileceklerini bilmelidirler. Motivasyonu artıran özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. **Özendirme (teşvik) araçları;** ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal statü, prestij, kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi sayılabilir. Motivasyon planları, bunlarla yapılırsa daha başarılı olur.

Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâ alanındaki gelişimin sosyal sonuçları her alanda yeni uygulama ve anlayışlar getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim, teknik ve teknolojide insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılışını ifade eden **otomasyon** ile birçok alan yeniden yapılanıyor. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif (etkileşimli) yapay zekalı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi süreli (Part-Time) çalışma, kısa süreli çalışma, uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemini de getirmektedir.

Kısmi süreli çalışma, normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır. (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Gönüllü olarak yapılmasından kasıt; kişinin, işyerinin yaşadığı birtakım teknolojik, ekonomik meseleler sebebiyle yapmak zorunda olduğu bir çalışma türü olmadığı, hür iradeye bağlı olmasıdır. Çalışmayı özendirmede önemli yeri olan **esnek çalışma,** işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, alternatif çalışma şeklidir. Günlük esnek çalışma saatleri ise 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir. Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması istihdama katkı sağlar.

Bu gelişmeler genel motivasoyonu artırırken, iş 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.

13.3.3.10. 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 baskı uygulaması, sosyal kabadayılık yapması ve yıldırmak için psikolojik terör uygulamasıdır. İnsanın meslekî bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

Kurumlaşamamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevrotik,
2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan,

Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere, bu desteği nevrotik, korkak, iktidar hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici İletişim tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen,
3. İşi isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,

Mobbing süreci; işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, buna zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonraki aşamada 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 iletişim 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, özgüveni kaybedecek iş yapmaya zorlanır.

4. Kişinin yaşam kalitesi ve meslekî durumuna saldırı: Kişiye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, özgüven sarsıcı işler verilir.

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı: Kişi fizikî olarak ağır işlere zorlanır, fiziki şiddet tehditleri, taciz ve fizikî zarar verilir.

Mobbing belirtileri:

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve meslekî yeterliliğine saldırılar

2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim
3. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması.
4. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi.
5. Kurbanın itibarını kaybetme, kafasını karıştırma, yıldırmaya dönük ve teslim olmaya zorlaması.
6. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
7. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.

Mobbingin etkileri, ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir. **Mobbingden korunma** ise yeni bir iş araması, yardım alması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleridir. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirmesiyle yaranın derinleşmesi önlenebilir ve kişi iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir.

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.

Mobbingle hukuki mücadelenin yolu; mobbing, bir inkâr ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açmadan önceki teşebbüsler mobbingi durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılık gösterir ve genelde işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamda değerlendirilebilir. İşçi veya kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmasa da mobbing amacıyla gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurulabilir. Mobbing, bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, çalışana (psikolojik) işkence yapması, özel hayatın gizliliğini ihlal ve cinsel taciz şeklindeki fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları vardır. Mobbingin, kamuda ve özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır.

Mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

13.3.4. 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.

13.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerleme 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.

13.4. Halkla İlişkiler İşlevi

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 birimi işlevini; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrolle yürütür.

Kurumla ilgili insanlarda olumlu izlenin uyandırmak için kurumu tanıtıcı raporlar, haber bültenleri, resimli broşürler hazırlar, çalışmalarını ve etkinlik alanlarını basın, radyo ve televizyon aracılığı ile halka tanıtır, konferans, seminer, basın toplantısı, kuruluş yıldönümü gibi sosyal ve kültürel etkinlikleri düzenler.

İngilizce "Puplic 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. Günümüzde işletmelerin varlıklarının devamı halk desteğine bağlıdır. **Halkla ilişkiler;** işletmelerin hakla 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.

Tüm kamu ve özel kesim kuruluşlarının hedef aldıkları değişik tür kişi ve kuruluşlardan oluşan bir çevreleri vardır. Bu çevre kendisini ilgilendirsin veya ilgilendirmesin her konudan haberdar olmak bilgi almak ister. Bu istek, işletmelerin oluşturacağı halkla ilişkiler bölümüyle daha sağlıklı karşılanabilecektir. 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 Mısır, Çin Yunan, Roma ve Selçuklu 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, 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: Kurum veya kuruluşun muhatap olduğu, muhatap olacağı tüm hedef kitlelerle kurum ilişkilerini düzenleyerek bu hedef kitlenin kurumla ilgili bilgi eksikliğini giderip, kuruma ilgi ve sempatilerini artırmaya dönük faaliyetlerin tamamını ifade eder. KHİ, ürün dışında kurumun tümüne 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, yalnızca işletmenin müşterilerinde değil, ilgili olabilecek tüm toplum kesimlerinde işletmeye karşı güven ve 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 görevlerinden oluşur. PHİ, HİI'in daha dar kapsamlı yönüdür. Pazarlama sürecinde işletmenin tüketiciler ve diğer grupları ile olan etkileşimlerini içerir.

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, HİI'in 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 toplum olmuştur. Bu sebeple işletme kısa dönemli pazarlama faaliyeti yerine, uzun dönemli ve yalnızca ürünlerine dönük değil, kurumun tümünü kapsayan pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duyar.

Philip Kotler, geleneksel 4P' ye halkla ilişkileri (public relations) 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 ilişkiler, toplumun, kurumu ve ürünlerini fark etmesi, kuruluşun kredibilitesinin sağlanması, arttırılması, yeni piyasaları değerlendirme, satış teşvik ve reklam etkililiğini artırma, çalışanların ve dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu, yeni ürünlerin sunulması, marka bağımlılığının oluşturulması, 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, kamu çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyeti olması sebebiyle ana konusu, yapılan hizmetler hakkında toplumu bilgilendirmektir. Bazı kuruluşlar, halkla ilişkiler uygulamalarını, faaliyetlerini meşrulaştırmak için kullanabiliyorlar. Bu olumsuz uygulamaları önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ahlaki kanunlar konularak mesleğin bir standarda kavuşturulması gerekir.

13.4.1. Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntemler

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. Sansasyonel, propaganda, dezenformasyon, manipülasyon ve misenformasyon (haber gizleme) gibi gayelerle verilen her türlü haber, yazı ve görüntü, toplumda farklı düşünceleri birbirine karşı olumsuz yönde etkiler ve kitle düzeyinde algı uçurumları ortaya çıkarabilir.

13.4.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Hedefleri

İşletmelerin hakla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme konusunda olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler olarak ifade edilir.

İşletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan gruplar:

1. Tüketicilerle ilişkiler: İşletmelerin varlığının tüketicilere bağlı olmasından ürettiği ürünleri tüketiciye sunar ve çeşitli kampanyalarla onların satın alınmasını 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 kurmak zorundadır. Bu sebeple, işletmelerde pazarlama ve halkla ilişkiler bölümünün 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 meslekî okullarla sürekli ve düzenli ilişkiler kurması eğitim kuruluşları ile ortak konferans, seminer ve toplantılarla topluma kendisini tanıtma, hatırlatma 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, bir kişi veya topluluğu etkileyen fizikî ve sosyal şartlar ve sürekli değişen, sabit dengede olmayan, hareketli bir ortamdır. İşletmeler içinde bulunduğu ve karşılıklı menfaatleri olan çıkar grupları ile iyi geçinmek ve onlara karşı görevlerini yerine getirmek zorundadır.

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 meslekî ahlak, ticari ahlak, dürüst davranış kurallarını içermektedir.

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 çıkarlarına ters düşmemeye gayret göstermeli, eksik ve yanıltıcı bilgi vermemeli ve bunu görmezden gelmemelidir.

On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Muhasebe işlevi nedir? Muhasebe bilgisinin kullanıcıları kimlerdir?
2. Maliyet nedir? Değişir maliyet, sabit maliyet, toplam maliyet ve ortalama maliyet nedir?
3. Üretim maliyetini düşürme yolları neler olabilir?
4. Gelir nedir? Açıklayarak, işletme gelirleri kaça ayrılır? Sıralayarak açıklayınız.
5. Finans işlevi nedir? Finansman araçları nelerdir?
6. Belirsizlik ve risk kavramlarını açıklayınız.
7. Risk yönetimi nedir? Risk yönetim sürecini sıralayınız.
8. Risk analizi nedir? Açıklayarak, finansal riskten korunma tedbirlerini sıralayanız.
9. Risk yönetiminde SWOT analizi nedir ve hangi faydaları sağlar?
10. İnsan kaynakları işlevini açıklayarak, işletmede insan kaynakları yönetiminin temel amacını yazınız.
11. İşletmede oryantasyon nedir, nasıl yürütülür? Açıklayınız.
12. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?
13. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir?
14. Personeli güçlendirme sebepleri nelerdir?
15. Organizasyon iklim ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
16. Performans değerleme nedir? Açıklayarak, performans değerlendirme sebeplerini yazınız.
17. Kariyer nedir? Açıklayarak, kariyer planlamasının gerekliliğini yazınız.
18. İkinci kariyer nedir? Yeni kariyer yaklaşımları nelerdir?
19. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücret çeşitlerini sıralayınız.
20. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
21. Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?
22. Mobbing nedir? Açıklayarak, mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenleri yazınız.
23. Halkla ilişkiler işlevini açıklayarak, halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan grupları yazınız.

14. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ

İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

İşletmenin işlev grupları: I. Genel İşlev; Yönetim işlevi. II. Temel İşlevler; 1. Satın alma işlevi, 2. Üretim işlevi ve 3. Pazarlama işlevi. III. Destekleyici İşlevler; 1. Muhasebe işlevi, 2. Finans işlevi, 3. İnsan kaynakları işlevi ve 4. Halkla ilişkiler işlevi. IV. Geliştirici İşlevler ise 1. AR-GE işlevi, 2. Verimlilik yönetimi işlevi ve 3. Organizasyon geliştirme işlevi.

14.1. Araştırma ve Geliştirme İşlevi

AR-GE işlevi, bütün işletme işlevlerinin ilmi yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, analizi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir.

Araştırma ve geliştirme, işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalardır. **Araştırma,** bir gerçeği ortaya çıkarmak, belirli bir ticari hedefe ulaşmak, kârı, etkinliği arttırmak için; belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntemle yapılan ilmi çalışmalardır. **Geliştirme** ise temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.

İşletmenin sürekliliği ve başarısı, büyük oranda AR-GE işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. İşletmeler, yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi ortaya koyabilmek, eldekileri geliştirebilmek için AR-GE faaliyetlerine önem verirler. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimi sistemli şekilde inceleyip yeni ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi bulunmasına kadar değişen birtakım çalışmaları kapsar.

AR-GE'nin temel hedefi ileri teknoloji üretip vasıflı ürün üretimine katkı sağlayarak; yükte hafif pahada yüksek teknolojik ürünler üretilmesini sağlamaktır. AR-GE faaliyeti ile işletmeye seçilen elemanların liyakatli olmaları ve üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine fırsat verilmeli ve onların ham bilgilerini bilgi ürünü haline getirecek zemin hazırlanmalıdır.

Global ölçekli rekabet edebilme düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılı olmasıyla ülkeler teknokentler kurarlar. **Teknokent,** üniversiteler, araştırma ve sanayi kuruluşlarının aynı ortamda araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri, aralarında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik, sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir. Farklı ülkelerde, teknopark, teknokent, bilim parkı, silikon vadisi, araştırma parkı ve bilim kenti gibi farklı isimler verilmektedir. Türkiye 'de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanmakla birlikte, konunun tarafları arasında teknoloji ve parkın kısaltılmış şekli olan 'teknopark' kavramı kullanılmaktadır.

Yeni bilgi ile teknolojik uygulamanın aynı çatı altında toplandığı Üniversite-Sanayi İş Birliği Modeli, ülkelerin teknoloji tabanlı kalkınma etkileri dünya çapında ispatlanmış bu modelde araştırma ile bilgiyi üreten üniversiteyi, bu bilgiyi uygulamaya aktaran sanayiyi, verimli iş birliği platformu için gerekli desteği sağlayan ve tedbirleri alan devleti kapsar. **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 ulaşıp kullanmayı sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içi bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, işletmelerin faaliyetlerini etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarımı ile dijitalleşmeyi hızlandırmaktadır. Dijital işletme, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırarak verimli, kârlı çalışır, dijital platform hizmetlerini kullanarak müşteri ve tedarikçiler ile yeni iş yapma şekilleri geliştirir, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayarak varlığını sürdürür.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan kurumlar büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı işlerin hâkimiyetinin hızla arttığı, ucuz ve kolay güç kaynağı

olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurmada para veya fizikî gücün önemini azaltmaktadır.

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 önemli paya sahiptir. Bu alandaki çalışmalar üç altı grupta incelenebilir:

1. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK); çeşitli alanlarda bilimsel araştırma ve teknolojik gelişmeyi, milli ekonomik kalkınma hedeflerine göre düzenlemek, koordine etmek ve teşvik etmekle görevli kamu kuruluşudur. Türkiye'nin bilim ve teknoloji siyasetini belirlemeye katkı sunmakta, akademik AR-GE desteği vermekte, teşvik etmekte, izlemekte ve milli öncelikler doğrultusunda AR-GE enstitüleri işletmekte ve üniversite sanayi ilişkilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Kurum, Türkiye'nin global alanda ilmi ve teknolojik rekabet gücünü arttırmak, ilmi araştırmaların teknolojik yeniliklere süratle dönüşebilmesi için yöntemler geliştirmek ve özel sektörün AR-GE'ye etkin katılımını sağlamak üzere çeşitli teşvikler sağlamaktadır.

2. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV); sanayi sektöründe ticari AR-GE bilincini geliştirmek üzere kurulan özel ve kamu sektörünün ortak girişiminin başarılı bir örneği olarak faaliyetlerini sürdürüyor. Vakıf, sanayi kuruluşlarının AR-GE faaliyetlerini teşvik etmekte, teknolojinin ticarileştirilmesi ve pazarlanabilir bir ürün, sistem veya hizmete dönüştürülmesi için gerekli altyapıya katkıda bulunmakta, finans desteği sağlamakta ve mevzuatın iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapmaktadır.

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 artırmak ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini arttırmak için görev yapmaktadır. Bu çerçevede kuruluş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin AR-GE faaliyetlerini desteklemekte, küçük işletmeler arasında AR-GE kültürünün gelişimini teşvik etmektedir.

14.2. Verimlilik Yönetimi İşlevi

Verimlilik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak, aynı miktar kaynakla daha çok üretim yapılması ve maliyet tasarrufunun sağlanmasıdır.

Temel işletmecilik ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme kriterlerinden olan verimlilik yönetimi başlı başına bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. **Verimlilik** (prodüktivite)**,** üretimde elde edilen çıktının fizikî değerinin, üretimde harcanan girdinin fizikî değerine oranıdır. Daha az miktarlarla daha çok iş yapmak maliyet tasarrufu sağlar. Maliyet kalemlerinin sürekli arttığı günümüzde verimliliği yönetme konusu daha önemli hale geliyor. **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 kontrolden oluşan bir süreçtir.

Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir. Formülü:

$$\textbf{Verimlilik} = \frac{\textbf{Fizikî Çıktı}}{\textbf{Fizikî Girdi}} = \frac{\textbf{Oluşturulan Toplan Fayda}}{\textbf{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{\textbf{700 Kg. Pamuk İpliği}}{\textbf{1.000 Kg. Pamuk}} = \textbf{\%70}$$

Yukarıdaki 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.

Verimlilik, ürünü en az maliyetle üretmek, etkinlik ise, işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum kullanması olarak israftan uzak, kaynakları etkin ve verimli şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eder. Farklı verimlilik kavramı olan **fiziki verimlilik**; mühendislikte kullanılan verimlilik olarak, hiçbir zaman fizikî çıktı, fizikî 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 fizikî verimlilik elden geldiğince %100'e diğer bir ifade ile 1' çıkarılmasına çalışılmalıdır.

İşletmelerde verimliliği artırmanın 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 ve onların eğitim imkânlarını arttırmak,
7. Kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmek.

İşletmeler kârlarını arttırabilmek için verimli çalışmalıdırlar. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, işletmenin kârını artırır, çalışma kalitesini yükseltir ve motivasyonu artırır. Yüksek verimlilik artışı gayri safi milli hâsılayı büyüterek, hayat standardını yükseltmesi sebebiyle işletmeler, verimlilik konusuna önem verir ve onu daha da arttıracak yollar ararlar.

Verimlilik yönetim sürecinde yapılacak işler:

1. Üst yönetimin kararlılığı
2. Çalışanların verimlilik bilincinin artırılması ve bu gayretin tüm birimlerde gösterilmesi
3. İşletmenin stratejik hedeflerinden birinin verimlilik olması

4. Doğru bir verimlilik ölçme sisteminin kurulması
5. İzleme ve raporlama sisteminin uygulanması

Verimlilik yönetiminde, insanı merkeze alan, kalite ve çevre boyutunu benimseyen, israftan uzak, tasarrufa önemseyen anlayış başarılı olur. Gelirin tüketilmeyen kısmı olan tasarruf, kişi, kurum ve devletin ekonomik durumu, yapısı ile doğrudan ilgilidir. **İsraf,** gereksiz harcama, savurganlık, aşırı tüketim ve ihtiyaçtan fazla kullanmaktır. **Tasarruf** ise insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerini kullanımda dikkatli, idareli kullanma, yeteri kadar kullanmaktır. Kişinin sahip olduğu değerlerden kullanmadığı, tüketmediği bölümünün, toplam değerlerine oranı **tasarruf meylini** ifade eder.

Hayatın her aşaması ve her tülü faaliyette tasarruf yapılabilir. **Tasarrufun yapılabileceği alanlar**; (1) iş gücünde tasarruf, (2) finansman tasarrufu, (3) enerjide tasarruf, (4) tüketimde tasarruf, (5) zamanda tasarruf, (6) üretim aşamasında tasarruf ve (7) temsil-ağırlama ve tören giderlerine yönelik tasarruf olarak sıralanabilir.

14.3. Organizasyon Geliştirme İşlevi

Organizasyon geliştirme işlevi, zamanla ortaya çıkan problemleri çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kurumun sorunlarını çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalardır.

Organizasyon geliştirme; organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim, bir teknik yenileme stratejisidir.

Organizasyon geliştirme yöntemleri: 1. Değişim yönetimi, 2. Bilgi teknolojileri, 3. Dijital dönüşüm ve 4. Siber güvenlik.

14.3.1. Değişim Yönetimi

Ekonomik, teknik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir.

Dünyada her şey gelişim içinde olmasıyla yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan 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 geliştirmeliler. Bunun, için ilk önce global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikincide ise, işletme kültürlerinde ortaya çıkan değişim; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmeler, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı, daha iyi ürün sunabilmek için, bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırmalıdır.

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma, memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersizliğinde ortaya çıkar. Açık sistem olan işletme büyüdükçe, çevre şartları ve çalışanlar değiştikçe buna uyum ihtiyacı belirir.

Değişim ihtiyacının sebepleri:

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

Organizasyonların gelişimini etkileyen sebepler organizasyonun 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 sebepleri ise, genelde, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişimi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi sebeplerdir.

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 teknolojide yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim yönetimi** ise işletmelerin rekabet edebilmesi, müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmesi için, tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden yapılandırmak, değişen dünya şartlarına ayak uydurmak için değişimi bilinçli olarak planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontroldür. Değişim yönetimine **değişim mühendisliği** ifadesi de kullanılmaktadır.

Değişim yönetiminin temel amacı, etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını artırarak sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu, inovasyon (yeni / iyileştirilmiş ürün / üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir.

Değişim yönetiminin temel faydaları:

1. Değişim yönetimi ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. İşletmede çeşitli görevler bir araya getirilebilir
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir.

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, global rekabet ve globalleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve sonuç olarak işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır. Tüm bu gelişim 'sürekli değişimi' zorunlu hale getirmektedir.

Organizasyon geliştirme süreci; (1) problemi tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet

planı ve (5) sonuçları değerlendirmedir. Organizasyon geliştirmede, duruma göre sürecin aşama sayısı da değişir.

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniğinden anlaşılabilir olması için yapısal ve beşerî teknikler incelenecek.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

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

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

Kurumların yenilik ve yenilenme ihtiyacını ifade eden inovasyon organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. **İnovasyon,** ilmi, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değerin 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.

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: Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu 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 yönden müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.

2. Destekleyici inovasyon; mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalardır.

3. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation)**;** mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

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 fiyata doldurur. Kârlılık peşinde koşmaya devam eden dev işletmeler hantal yapıları sebebiyle çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığında yıkım başlar.

Bazı yenilikler yıkıcı değil sürdürülebilir inovasyon kategorisinde yer alıyor. **Sürdürülebilir inovasyon,** piyasaya hükmeden işletmelerin ürünlerini mevcut müşterileri için iyileştirmelerini ifade eder. Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan bu kavram, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime gitmeye yol açtı ve bazılarının iflasına sebep oldu. Yıkıcı inovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyip uygulaması gerekir.

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

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi tabii enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile endüstriyel güç sağlandı.

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

Endüstri 3.0: 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

Endüstri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiyi 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 güvenlikli 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 zihnî 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: 1İnsan+**1**Bilgisayar+**1**Fabrika=Endüstri**5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robot,** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Bilimsel çalışmaların hızlandırdığı teknoloji, inovasyon ve AR-GE çalışmalarıyla yerel ve global ölçekte çok yönlü bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişim, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını büyük oranda etkilemektedir.

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 sistemi** çalışmaları gelişiyor.
4. Akıllı, neom robot şehirler, **blockchain teknolojisi,** dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli gelişiyor.
5. Yapay zekâlı ve arttırılmış 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 zekâlı robotlara bırakılıyor.
7. Robot ve yapay zekâ (AI) mavi yakalıların işleri ve beyaz yakalıların işlerinde kullanımıyla yeni bir çalışan sınıfı oluşuyor.
8. Bulut teknolojisi, yapay zekâ, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi konuları iş dünyasında etkili oluyor.
9. Evrenin tabi enerji kaynağı olan hidrojen üzerinde yeni teknolojiyle kullanım çalışmaları artıyor.
10. Bilim ve teknolojik gelişmelerin bilinçlendirdiği toplumlar gerçeği arama eğilimiyle otoriteleri ve rejimleri sorgulaması artıyor.
11. Kişi, işletme ve devletler uydurulmuş, ödeme güçleri üzerinde borçlandırılıp gelecekleri ipotek edilip köleleştiriliyorlar.
12. Teknolojik gelişim kara, deniz, hava, **mavi vatan, uzay / siber vatan** ve münhasır ekonomik bölge çalışmalarını artırıyor.
13. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan yatay ve sade organizasyonlara geçiş hızlanıyor.

Her gelişimin beraberinde getirdiği sorunları inceleyip çözüm yolları ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

14.3.2. Bilgi Teknolojileri

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

Bilgiyi üreten, geliştiren, buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olan bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. **Bilgi yönetimi;** bilginin üretimi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insan olması sebebiyle teknoloji ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Bilgi yönetim sistemi, dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsuruna yatırım yapmalıdır. 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 söylenebilir.

Bilim, olayların, nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantıki düşünceyi 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 kullanılıyor. Bilgi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inanç, otorite, ideoloji 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. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
5. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap bulmaya çalışır.

Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kıt bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi. Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, emri altına alıp kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bir bilim ve araştırmayı desteklemez. Bunlar, sihirli kelime "değişim" ile toplumları dönüştürerek ahlaki değer yargılarından uzaklaştırıp sömürür. Bilginin toplum faydasına kullanımı için, yaygınlaştırılması, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılarak, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılıp hürriyetine kavuşturulması gerekir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan teknikleri kapsayan **bilişim teknolojileri**, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Bu altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. Gelişen bilişim teknolojileri işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir.

Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramlar:

- **Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.
- **Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.
- **Bilgi toplumu:** Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelinen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum
- **Veri madenciliği ve yazılımı:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve

iş kararlarında kullanımı ve verileri kendilerine yol gösterecek şekilde analizi sağlayan tüm uygulamaları kapsar.

- Teknoloji: İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçlar ile ürünlerin tasarım, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.

- Temel araştırma: Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlemeyi hedefleyen araştırmalardır.

- Uygulamalı araştırma: Malum bilgilerin göz önünde bulundurulması, bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesi ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.

- Bilgi işçisi: İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten bilgi çalışanıdır.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacının belirmesiyle yeni organizasyon tasarımına bağlı dijital işletme ortaya çıkıyor. **Dijital işletme,** müşteriler, tedarikçiler, çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan organizasyondur. Ürün üretim veya sunum işlerinin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Bu işletmeler, global organizasyona, fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerle verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder. Dijital hizmetlerin gücü ile yeni gelir kaynakları ile büyüme sağlayacak, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini geliştirip geleneksel iş yapma tarzlarını yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. 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 fizikî gücün önemi azaltmaktadır.

14.3.3. Dijital Dönüşüm

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

Bilginin dijital ortamlara taşınması, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanılır hale getirilmesi dijital dönüşümü hızlandırmaktadır. **Dijital,** sayısal verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterimidir. **Dijitalleşme**, mevcut ve ulaşılabilir bilgilerin bir bilgisayar tarafından okunabilecek şekilde dijital ortama aktarımı, analog (benzer, eş) veriyi bilgisayarla dijital veriye dönüştürme, dijital teknolojilerin iş ve günlük hayata uyumu ile iş modelleri ve hayat tarzlarının değiştirilmesidir. **Dijital dönüşüm,** hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık, girişimciliğin dijital ortamda gerçekleştirilmesi, hız ve tasarruf ihtiyacıyla, dijital teknoloji imkânlarından faydalanarak ticari faaliyet, süreç, ürün ve modellerin dönüşümüdür. E- dönüşüm diye de ifade edilen 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 ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltıp zaman ve emek tasarruf, maliyetleri düşürme gibi sebeplerle kurumların dönüşümünü cazip hale getiriyor. **Elektronik belge yönetim sistemi,** kurum içi ve kurum dışı yazışmalarla ilgili bütün süreçlerin bilgisayar ortamında internet üzerinden bilgilerin anlık olarak yönetilmesine imkân sağlayan bir bilgisayar yazılım sistemidir. Akıllı şehirler 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 yetiştirilmelidir. Kurumlar, uzman yardımıyla, nesnelerin interneti (IoT) ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırıp maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük yatırımlar yapıyorlar.

Dijital dönüşümün faydaları:

1. Tüm işler elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır ve takibi kolaylaşır.
2. Muhasebe kayıt işlemleri hızlanır, bürokrasi azalır ve şeffaflık sağlanır.
3. İş yükü hafifler, zaman ve işgücünde tasarruf sağlar.
4. Arşive ulaşım kolaylaşır ve hesap verilebilirlik sağlanır.
5. Kâğıt, basım ve arşiv maliyetleri azalır.
6. Çevreye olumlu katkı sağlar.
7. Paydaşlar, müşteri ve tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
8. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişmesini sağlar.
9. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kırılmasını sağlar.

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

Sanayi 4.0 sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de daha farklı zihnî beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni beceri ve yetenekler kazanması gerekir. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçüldüğü süreçte sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 2020 sonrası **1**İnsan+**1**Bilgisayar+**1**Fabrika=Endüstri**5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robot,** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir. Bu gelişimi takip eden ülkeler ve

organizasyonlar teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılabileceklerdir.

İşletme, yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetleriyle dijital platformlarını sürekli geliştiriyorlar. **Dijital platform,** işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini, geleneksel iş yapma şekillerini yenilediği zeminlerdir. Dijital dönüşümle, yapay zekâlı yazılım ve uygulamalar yeni bir ekonomik alan oluşturuyor ve yeni meslekler kazandırıyor. İşletmelerde, doğuş sürecindeki teknolojik mesleklere talep artmaktadır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim işletmelere büyük imkânlar sağlamaktadır. Bu teknolojileri iş süreçlerine entegre etmek isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, insan DNA programcısı (biyoteknolog), iklim mühendisi, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturan yapay zekâya ABD, AB ve Çin, büyük yatırımlar yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke "milli yapay zekâ stratejilerini" açıklıyor. Diğer yandan, her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geliyor ve global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale gelmesiyle elektronik sistem üzerinden birçok iş ve işlem zamandan, mekândan bağımsız yapılmaktadır. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı platformlarda kolayca işlenip aktarılabilmektedir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getirir. **Kişisel veri,** kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya yönelik, niteliklerine göre kayıt altına alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgiyi ifade eder. **Kişisel verilerin korunması hakkı** ise kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel hak ve hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi sırasında korumayı hedefler. Kişisel veriler, verileri toplayan, işleyen, saklayan kurum ve kuruluşlar açısından; 'vatandaş sırrı', 'müşteri sırrı', 'ticari veri', 'ticari sır', 'hasta sırrı' gibi korunması gereken diğer haklar ile iç içedir. Hassas veri niteliğindeki "sağlık verileri" konusunda tartışmalar devam etmektedir.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanı sonrası gelen nesil bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretip bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı şekilde kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlarının belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapmaktadır.

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 yürütün veri tabanı teknolojisi olan **blockchaini** (blok zinciri) ve telekomünikasyon alt yapısını geliştiren kurumlar başarılı olacaktır.

14.3.4. Siber Güvenlik

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

Siber güvenlik, kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar ve kritik öneme sahip alt yapı, bilgi, işlev ve farklı verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır. İnternet üzerinden espiyonaj (istihbarat, gizli bilgi toplama operasyonu) toplamaya dönük 'ücretsiz yazılım' ile perdelenen, maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Bunu sebebi, internetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı civarı büyüklüğünde Deep Wep üzerinden işlemeler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla yapılıyor algısı ve inancının sürekli artmasıdır.

Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim nesnelerin interneti (IoT), siber (sanal) saldırı, siber zorbalığı ve troll saldırılarını artırmaktadır. Phishing denilen oltalama, yemleme saldırısı yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık suçları artmaktadır. Bundan kurtulmanın yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirerek siber caydırıcılığı artırmayla mümkündür. Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka siber olaylara müdahale ekibinin kurulup, yönetilmesi gerekir.

Siber saldırı; elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılığında kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen, genelde planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. Siber saldırılar, simple (basit) ağlar yanında 'dipnet ve dipweb (sözde maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet) gibi ayrı bir network ağı üzerinden yapılabiliyor. Özel kurum ve işletmeleri siber saldırılara karşı koruyan uzman kişilere siber güvenlik uzmanı, devlet kurumlarını koruyan siber güvenlik uzmanlarına siber ordu denir. **Siber güvenlik uzmanı,** çalıştığı ve hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sisteminin korunmasını sağlayan siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişidir.

Yapay zekânın internet sitelerinde kullanıcının kimliğini tespit etmeye yarayan güvenlik duvarını aşabilen teknolojik gelişim, savunma sistemlerini daha önemli hale getiriyor.

Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri:

1. Güvenlik zafiyetlerine karşı sistemi sürekli tarama ve güncel tutulması.
2. Yönetici ve çalışanların siber güvenlik farkındalık programları ile bilinç düzeylerinin artırılması
3. Kurum networkü (ağı) üzerindeki her türlü aktiviteyi kaydederek verilerin yedeklenmesi
4. Güvenlik duvarı oluşturularak ağ güvenliğinin sağlanması
5. Orijinal parolalar oluşturulması
6. Bilinmeyen e-postaları engellenmesi
7. Kullanıcı eğitimi ve farkındalığı
8. Risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararları simülasyonlarla test edilmesi

9. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve milli ürünlerin tercih edilmesi.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışla akıllı telefonlarla sosyal medyada; kişi kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma, sanal mutluluk veren veri paylaşımı ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. Kullanıcı ve gizlilik sözleşmesiyle hissedilen güvenlik kaygısı, 'kişisel veri güvenliği', 'mahremiyet' konuları günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelen sosyal medyada, kişisel veriler, fotoğraflar, konum etiketlerin 'beğenilme', 'kabul görme' duyguları ile paylaşımı kişiyi tehlikelere açık hale getiriyor. Toplumda onay ve kabul görme, sosyal statü kazanma, saygınlık ve tanınırlık kaygısı ile sosyal medyada yapılan paylaşımlar bir veri tabanına kaydoluyor ve izleniyor. Bu durum kişisel veri ve güvenliğini tehdit ediyor.

Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okur-yazarlığı** ise kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Sosyal medya okur-yazarlığı medyayı çözümleyebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletileri doğru anlaması için katkıda bulunma, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor. Popüler sosyal ağlar, bedava uygulama programları takipçi ve kullanıcıların hareket, ilgi, istek, ihtiyaçları, ürettiği içerik, paylaşım, yorum ve beğenilerini belirleyip girişimcilere satarak bir gözetleme ekonomisi oluşturuyorlar. **Gözetleme ekonomisi,** internet tabanlı akıllı uygulamalarla sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını tespit edip bunun girişimcilere satılmasıyla 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 bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli 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 her tür gelişimi yakından takip etmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,
6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme ve geniş kitlelere ürün satma imkânı,
7. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilme imkânı sunması,

Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Bu alanda artan internet kullanımı davranışsal bağımlılık içinde ifade edilen internet bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır.

Bağımlılık kavramı, alkol, sigara, kokain, internet ve sosyal medya gibi birçok alanda kullanılmaktadır. **Bağımlılık,** biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak madde kullanımıyla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanım isteğinin önüne geçilememesi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve interneti kullanamadığında gergin davranışların olması, sosyal hayatı etkileyen bağımlılıktır. Bu bağımlılığa; teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı da denilir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarların görülmesiyle önleme çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Önleme yaklaşımı, zarar verici sonuçları olabilecek bir olayın ortaya çıkmadan önce engelleme, olayın vereceği zararı telafisinden daha kolay, etkili ve ekonomik olduğu ilkesine dayanır. **Siber zorbalık,** utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık "elektronik zorbalık", "sanal zorbalık" veya "siber zorbalık" olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
2. Dışlama: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. Taciz: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. Takip: Her an izlenildiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. Yorumlar: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturarak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal

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

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatması,
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkilemesi ve mahremiyet duygusunun gelişimini engellemesi,
4. Bağımlılığı, olumsuz rekabeti artırması ve depresyon gibi eğilimlere yol açması,
5. Kişinin bilgisiz, yetersiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırması,
6. Kişiyi bencilleştirmesi ve toplumsal hayattan uzaklaştırması,
7. İş hayatındaki performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürmesi,

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

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber âleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak ve normal hayattaki değerleri geçerli kılan bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya ve finansal okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli siteler adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
7. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
8. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe müsaade edilmemelidir.
9. Dijital şirketlerin sosyal medya üzerinde sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı ürün görmemeli ve güçleri sınırlandırılmalıdır.
10. Toplum hayatı üzerinde büyük etkisi olan kararların sadece bilgisayar programları tarafından alınması engellenmelidir.
11. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilmektedir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaaflar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

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 yapılıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Yapılan herhangi bir paylaşımın, milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranmalıdır. Erkeğin egemen olduğu ve ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir 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 artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi ortamlarda iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Ücretsiz hammadde olan verilerin makine zekâsı olarak bilinen gelişmiş 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** diye isimlendirilen yeni bir tür pazarda alınıp satılıyor. Dijital çağda bu veri ticaretinden önemli karlar elde ediliyor ve sömürü veri üzerinden yapılıyor. Bir ürün ücretsiz ise onu kullanan ürün olur.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ilerisi bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik,

kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Bu sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, "doğru" ve "iyi" işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

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

Siber savaş, bir devletin başka bir devlete elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılıklı kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. **Siber ordu** ise devlet ve kamu kurumlarını ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber (sanal) saldırılardan korumak için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır. Türkiye'de, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun (BTK) Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi'nde (USOM) siber güvenlik ordusu görev yapmaya başladı.

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

Kimyasal savaş, insan üzerinde fiziki ve psikolojik tahrip yapmak için kimyevi maddelerin zehirleyici özelliğinden faydalanarak üretilen maddeleri kimyasal silah olarak kullanmaktır. **Biyolojik savaş,** bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajanları ve zehirli maddelerle insan, hayvan ve bitkileri öldürme veya etkinliklerini kısıtlamaya yönelik bir savaş yöntemidir. **Nükleer savaş,** toryum, uranyum, plütonyum, nükleer yakıt gibi nükleer silahların kullanıldığı savaşlara denir. **Psikolojik savaş** ise düşmanın düşünce, hareket tarzı, hisleri, gelenekleri ve inançları üzerinde iletişim araçları ve diğer psikolojik vasıtalarla bir baskı yapılarak bu psikolojik gücün kırılması amaçlanan bir savaş türüdür.

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

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

Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel unsur **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet sebebiyle siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artmaktadır. Mobil telefon, bilgisayar ağları kullanılarak işlenen siber suçlar artmaktadır. **Siber suç,** kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve / veya buna bağlı verileri ve / veya kullanıcısını hedef alan, onurunu zedeleyen, fizikî, zihnî doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

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

Siber suç türleri:

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

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile siber suçun ne olduğu ve hangi fiillerin cezalandırılacağı belirlenmiştir. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla meşgul olur. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Bunlar, Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade ediliyor.

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

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelerden bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

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

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır. Siber saldırıya maruz kalan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar. Bu saldırılar siber kalkanlarla bertaraf edilir. Milli yazılım, donanım ve cihazlarla dışarıdan erişimle çevirim içi siber saldırıyı engellemek caydırıcılığı artar. Kişi ve kurum bilgilerinin siber ortamda, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla verilerin büyük kısmı dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi her kişi ve kurumun siber savunmada mahir olmasını zorunlu kılmasıyla, kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitimi önemli hale gelmektedir.

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

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

On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Araştırma ve geliştirme nedir?
2. Türkiye’deki AR-GE faaliyetleri nasıldır?
3. Verimlilik yönetimi işlevi nedir?
4. Organizasyon geliştirme işlevi nedir?
5. Değişim yönetimi nedir? Değişim ihtiyacının sebepleri nelerdir?
6. Bilimsel ve teknolojik gelişimin izlediği seyir nasıldır?
7. Bilgi yönetimi nedir?
8. Dijital dönüşüm nedir? Dijital dönüşümün sağladığı faydalar nelerdir?
9. Kişisel veri ve kişisel verilerin korunması hakkı nedir?
10. Siber güvenlik ve siber saldırı nedir?
11. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
12. Sosyal medyanın fayda ve zararları nelerdir?
13. Sosyal medyanın zararından korunma yolları nelerdir?
14. Sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
15. Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar nelerdir?
16. Siber suç nedir? Türleri nelerdir?

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 Ünv. Yay. No:2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
ARIKAN Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir,1996.
ARSLAN Metin, Global Pazarlama Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
ARSLAN Metin, İşletme Yönetimi-1, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
ARSLAN Metin, Hizmet Pazarlaması, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
ARSLAN Metin, İşletme Becerileri ve Grup Çalışması, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
ARSLAN Metin, Marka ve Marka Stratejileri, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
ARSLAN Metin, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
ARSLAN Metin, Tüketici Davranışları, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
AYDIN Ahmet Hamdi, www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
BABACAN Muazzez, Reklamcılık, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006.
BAKIRTAŞ Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
BATTAL Ahmet, http: www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497
CAN Halil ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
CEMALCILAR İlhan, Pazarlama Yönetimi. Anadolu Ünv. 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, Tutibay 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.
KAĞNICOĞLU Hakan, Üretim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2584, Eskişehir, 2012.
KARA M. Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
KARAFAKIOĞLU Mehmet, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst.Ünv. İstanbul, 1990.
KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
KAVAS, Ali Can ve Diğ., Tüketici Davranışları, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, l995.
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, Mülâkat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.
ZILLIOĞLU Merih, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul,1993.