

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

METİN ARSLAN

BİRECİK, 2021

ÖNSÖZ

İnsanlar, hedeflerine tek başlarına varamadıkları için başkaları ile iş birliği içine girerek topluca yaşar ve ihtiyaçlarını birlikte karşılarlar. İnsanlar arasındaki karşılıklı bu ilişkiler yönetim gerçeği ile yürütülür.

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

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

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 mükemmelleme 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.

Bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğidir. Öğretimle eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) olur. Öğretimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalı. Okula, müfredat 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 zihni 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.

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

Modern yönetim kavram ve uygulamaları eskilere dayanmakla birlikte hızlı gelişimi sanayi devrimi ile oldu. Günümüz, işletmelerinin yönetimi önemli hale gelerek profesyonel yöneticiler tarafından yapılabilir bir alan olmuştur. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için, yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır. Dünyadaki çok yönlü gelişmelerle artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimlerinde yönetimlere ve sistemlere eleştirel yaklaşımlar artmaktadır. Kişilerdeki memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde yaygınlaşmasıyla güç otoriteleri yeni arayışlara yönelmektedirler. Mükemmelle ulaşmak ve doğru değerlendirmeler için yönetim konularına geniş açıdan bakıp eleştirel görüş ve değerlendirmelere de yer vermek gerekir.

Yönetim, “**evrensel bir süreç**” olarak kâr amacı takip etsin veya etmesin her organizasyon için geçerlidir. İşletmelerin yönetimi ile genel yönetim konuları birbiri ile ilişkili olmasına rağmen bazı farklılıklar vardır. Burada genel yönetim konularını ihmal etmeden, popüler hale gelen işletme yönetimi konularına daha geniş yer verilmektedir.

Yönetim konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere de yer verilmelidir. Her ilim ve düşünce kendi literatürüne has orijinal mefhumları, kelimeleri, üslubuyla ifade edilir, anlaşılır, anlatılır, yaygınlaşır.

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

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

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI	5
1.1. Yönetim.....	5
1.2. Yönetimin Temel Özellikleri	7
1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Teknikleri.....	8
1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri.....	8
1.5. Yönetim Şekilleri.....	9
1.6. Yönetimin Temel İşlevleri.....	10
1.7. Yönetici ve Özellikleri.....	10
1.8. Girişimci ve İşlevleri	12
1.9. Organizasyon Kavramı	13
1.10. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi	14
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	19
2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ	20
2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri.....	20
2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı	20
2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi.....	21
2.4. Yönetim Biliminin Tarihi Gelişimi.....	21
2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı.....	21
2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi.....	23
2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi	26
2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi.....	28
2.4.5. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar	30
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	31
3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA.....	32
3.1. Planlama İşlevi.....	32
3.2. Planlamanın Temel Özellikleri	33
3.3. Planlama Süreci	33
3.4. Plan Türleri	34
3.5. Planlamanın Fayda ve Zararları.....	35
3.6. Yönetimde Karar Verme	35
3.7. İşletme Bütçesi.....	37
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	38
4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON.....	39
4.1. Organizasyon İşlevi.....	39
4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri	39
4.3. Organizasyon Süreci.....	40
4.4. Organizasyonun Temel Unsurları.....	41
4.5. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi.....	41
4.6. Reorganizasyon	41
4.7. Organizasyonun Çevre ile İlişkileri.....	42
4.8. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü	46
4.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma ve İlkeleri.....	47
4.10. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri.....	47
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	50
5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME.....	51
5.1. Yöneltilme İşlevi.....	51
5.2. Yöneltilmenin Temel Unsurları.....	51
5.2.1. Yöneltilme İşlevinde Yetki	51
5.2.2. Yöneltilme İşlevinde Emir.....	53
5.2.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim.....	53
5.2.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik.....	57
5.2.5. Yöneltilme İşlevinde Motivasyon	59
5.3. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri	62
5.3.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler.....	62
5.3.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler.....	64

5.3.3. Organizasyon Kurallarına Uyuma	65
5.3.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırma.....	65
5.4. Organizasyonlarda Disiplin.....	65
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	67
6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL	68
6.1. Koordinasyon İşlevi.....	68
6.1.1. Koordinasyon İlkeleri	68
6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri.....	68
6.2. Kontrol İşlevi.....	69
6.2.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	69
6.2.2. Kontrol Türleri	71
6.2.3. Organizasyonlar Arası Kıyaslama	71
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları.....	71
7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ	72
7.1. Satın Alma Yönetimi.....	72
7.1.1. Satın Alma Planlaması	72
7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu.....	72
7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi.....	72
7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu	73
7.1.5. Satın Almanın Kontrolü.....	73
7.2. Üretim Yönetimi	73
7.2.1. Üretim Yönetimi İşlevi.....	73
7.2.2. Üretim Sistemi	74
7.2.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	76
7.2.4. İleri İmalat Teknolojileri.....	77
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	78
8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ.....	79
8.1. Pazarlama Yönetimi	79
8.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları	81
8.3. Hizmet Pazarlaması	81
8.4. E-Pazarlama	83
8.5. Marka Pazarlaması.....	83
8.6. Global Pazarlama	85
8.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	86
8.8. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	88
8.9. Pazarlama Yönetim Süreci.....	89
8.9.1. Pazarlama Planlaması	89
8.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu	96
8.9.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi.....	96
8.9.4. Pazarlamanın Koordinasyonu.....	96
8.9.5. Pazarlamanın Kontrolü.....	96
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları	96
9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİNİN YÖNETİMİ.....	97
9.1. Muhasebe İşlevi.....	97
9.2. Finans İşlevi.....	100
9.3. İnsan Kaynakları İşlevi.....	104
9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	105
9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu.....	106
9.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi	106
9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu	121
9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü	121
9.4. Halkla İlişkiler İşlevi	121
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	123
10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ.....	124
10.1. Araştırma ve Geliştirme İşlevi.....	124
10.2. Verimlilik Yönetimi İşlevi	125
10.3. Organizasyon Geliştirme İşlevi	126

10.3.1. Değişim Yönetimi.....	126
10.3.2. Bilgi Teknolojileri	128
10.3.3. Dijital Dönüşüm	129
10.3.4. Siber Güvenlik	130
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları	134
11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I	135
11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi	135
11.2. Kendi Kendine Yönetim	140
11.3. Zaman Yönetimi	141
11.4. Stres Yönetimi	143
11.5. Stratejik Yönetim	145
11.6. Kriz Yönetimi	145
11.7. Grup Yönetimi.....	146
11.8. Çatışma Yönetimi	148
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları	149
12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II.....	150
12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi	150
12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi.....	150
12.3. Toplantı Yönetimi.....	151
12.4. Sinerjik Yönetim	152
12.5. Globalleşme Yönetimi	153
12.6. Başarı Yönetimi.....	158
12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi	161
12.8. Kuşakların Yönetimi	164
12.9. Ekonominin Yönetimi	167
Okuma Parçaları.....	174
On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları	177
13. İŞ AHLAKI.....	178
13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar	178
13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları	178
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi.....	180
13.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi.....	181
13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi	181
13.6. Güzel Ahlak	183
13.7. İş Ahlakı ve Ahilik	184
13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri	185
13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri.....	186
13.10. Yönetim Ahlakı.....	188
13.11. Global Ahlaki Sorumluluklar	191
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	192
14. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK.....	193
14.1. Sorumluluk Kavramı.....	193
14.2. Kişisel Sorumluluk	193
14.3. Kurumsal Sorumluluk.....	193
14.4. Sosyal Sorumluluk.....	193
14.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	194
14.6. Global Sosyal Sorumluluk	195
14.7. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler	197
14.8. Global Sosyal Medya Sorumlulukları	199
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	201
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	202

1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1. Yönetim

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

Çok yönlü gelişime bağlı artan bilinçlenme ile insanlar yönetimlere, sistemlere ve düzenlere eleştirel yaklaşmaktalar. Bu sebebiyle memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde artışı, güç otoritelerini yeni arayışlara yönelmektedir. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için, yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır. Gelecekte söz sahibi olmak; kurulan iyi bir yönetim sistemi ile üretim maliyetlerini düşürüp kaliteyi yükseltmekle mümkündür.

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir; süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek yönü vardır. Yönetim evrensel bir süreç olarak kâr amacı takip etsin veya etmesin her organizasyon için gereklidir. Yönetim, insanların ortak amaç etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok sebeple hedeflerine varabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine birlikte varmayı beklerler. Tüm organizasyonlar için temel bir faaliyet olarak mutlaka yönetim olayı vardır. Organizasyonda yönetim faaliyeti yerine getirilirken izlenen amaç ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı şekilde karşılamak için yönetim işlevlerini yerine getirmektir.

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, demek ve devlet yönetim birimi değildir.

Osmanlı Türkçesinde **sevk ve idare** kavramı karşılığı günümüzde **yönetim** kullanılmaktadır. Sevk kelimesi de zamanla unutulmuş, sadece **idare** kelimesi kalmıştır. İdare ve yönetim kelimeleri, bazen aynı bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. **İdare** (yönetim), insan topluluğuna ait çekip çevirme veya bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayışla yürütmedir. Çobanın koyun sürüsünü, sürücünün aracı kullanması “yönetim” değil, “sevk”tir. “Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.”

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

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

Yönetim; ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun 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, organizasyonun hedefine ulaşması için insanlar, para, donanım ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alıp uygulama 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.

Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Kişinin, kendi duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme imkânını tanıyan **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.

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 ulaşılacak 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 şekilde bulundukları modern demokratik bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı karar alıp uygulama siyasetine doğru gelişimdir.

Yönetişimin temel unsurları:

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

Kişiler ve kurumlar yönetişimi, şeffaf, katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılacak için bir hedef olarak görmektedirler. **Yönetişimin amacı,** toplumsal sorunlar, modern toplumların karmaşıklığı, çeşitliliği ve dinamiğini oluşturan gerçek durumlarla baş edebilmektir.

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.

Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kuralları belirlediği için, genel bir işletme işlevidir. Genelde yönetim ve özde **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. İşletmeyi belirlenen amaçlarına ulaştırmak için tüm faaliyetleri planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etme faaliyetleri yürüten işletme yönetiminin temel bazı görevleri bulunmaktadır.

İşletme yönetiminin temel görevleri:

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

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

İşletme; insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. Kıt kaynakların üretimi, değişimi, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır. Ekonomik bir birim olarak, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Temelde kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. Kâr amacı temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı amaçlarda bulunur. İşletme yerine; **'teşebbüs', 'müessese', 'ticaretgâh' (ticaret hane), 'firma', 'şirket', 'organizasyon', 'fabrika', 'üretim sistemi', 'ekonomik birim' ve 'işyeri'** gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

Yeni gelişmeler, işletme yönetiminin görevlerini genişletmektedir. 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 iş ilişkilerini dijital sağlayan **dijital işletme** ürün üretim / sunum için işlerin organizasyonu tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlarla gerçekleşir.

İşletmelerin kuruluş sebepleri; insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması 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 varlığın işlenmesi, (6) topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesidir. Serbest piyasa ekonomisinin sağladığı; (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr elde etme ve (4) serbest rekabet gibi dört temel hakka istinaden insanlar işletme kurmaya yönelirler. İşletmeler, üretim için gerekli; (1) emek, (2) sermaye, (3) girişimci ve (4) üretim yönetimi faktörlerini bir araya getirerek insan ihtiyaçlarını karşılamaya dönük mal veya hizmetleri üretir ve / veya pazarlar. Bu faaliyetleri yürütürken de toplumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaya çalışmalıdır.

Gelişen şartlar, işletmeleri ekonomik birim olmanın yanında; teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

İşletmeler girişimciler (müteşebbis) tarafından kurulurlar. **Girişimci,** temelde kâr elde etmek için değişik amaçlarla, gerekli riskleri göze alarak; emek, sermaye ve teknoloji faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortama hazırlayan kişidir. **"İşletme Yönetimi"** bilim dalı olarak; işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkisi ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışır. İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve organizasyonundan ve işletmenin ekonomik verilerini rakamla ifadesinden söz eden bilim dalı, **'genel işletme', 'işletme yönetimi', 'işletmecilik bilgisi', 'işletme ekonomisi' ve 'işletme yönetimi ve organizasyonu'** gibi isimler almasına mukabil hepsinin inceleme konusu işletmedir.

Kuruluşlar kendi misyonuna uygun hedefler belirler ve oluşturacağı vizyonla bu hedefe ulaşmaya çalışırlar. **Misyon,** 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 sorularını cevaplar. Pusulası olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez. Pusula misyondur. **Vizyon** ise işletmenin geleceğiyle ilgili üst yönetimin belirlediği, işletmeyi geleceğe taşıyacak ideal ve görüş açısidir. Gelecek vizyonu, kurumun ortalama 10 yıl sonra hangi konumda olacağı, olmak istediği veya geleceğe dair hedefini açıklar.

İşletme amaçlarının çok çeşitli olması sebebiyle işletme ile ilgilenenler bu amaçları farklı şekillerde ele alırlar. Literatürde bu amaçlar genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılır. Genel amaçlar, işletmenin yapısından bağımsız, bütün işletmeler için geçerli olan; **kâr ve / veya sosyal fayda, topluma hizmet ve sürekliliktir**. Özel amaçlar ise genel amaçlara ek; işletmelerin yapısına, yönetim şekline, kurucu ve sahiplerin az veya çokluğu, işletme türü, niteliği ve faaliyet alanına göre işletmeden işletmeye değişen amaçlardır.

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

Serbest piyasa şartlarında işletmeler faaliyetlerinde belirli kurallar uygulayarak başarılı olabilirler. Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu dönemlerde işletmeler; **Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı** şeklinde kârını belirler. Serbest rekabette piyasada kalarak kâr etmenin yolu global rekabet yaklaşımıyla **Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr** şeklinde mümkündür. Bu denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmecilikte kullanılan; (1) **kârlılık**, (2) **verimlilik**, (3) **ekonomiklik**, (4) **sosyal sorumluluk** ve (5) **kalite** gibi beş temel ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini yürütürlerse başarılı olurlar.

İşletme, çalışanların refahını artıracak, çevreyi koruyan, toplumun güveniyle işletmenin güvenilirliğini sağlayacak yol izlemelidir.

1.2. Yönetimin Temel Özellikleri

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

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

Organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi veya kişilere **yönetim organları** denir. Yönetenler **yönetici**, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Yönetenlere **üst** (amir), yönetilenlere de **ast** denilir ve aralarındaki ilişkiler yönetimi oluşturur. Gelişmiş toplumlarında ihtiyaçları karşılamak için kurulan ve gelişen işletmelerin yönetimi önemli hale gelmesiyle yönetimin temel konuları içine girmiştir. Yönetim konuları, genelde işletme yönetimine döndürülür. Disiplinler arası yakınlaşmaya bağlı olarak, bugün itibarı ile özel yönetim ve kamu yönetimi konularını kesin çizgilerle ayırmak da doğru değildir.

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

Yönetimin temel özellikleri:

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 gütmeye söz konusudur.

2. Evrensel Özellik: Yönetim faaliyeti, yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, demek, 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 çalışmayacak 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: Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur. İnsanların birlikte çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, iş birliği sayesinde mümkün olur. İş birliği olmadığından, 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 ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi iken birlikte iş yapan on kişiden biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltilir. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştiğal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp o hizmette meleke 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 sanatkarları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmede örnek

7. Koordinasyon Özelliği: İşletmede istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölüm ve kişiler arası çatışma oluşturmada, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyumun olmadığı durumunda, yönetim yetkisini kullanarak koordinasyona gider.

8. Yetki Özelliği: Organizasyonda çalışan kişilere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkı olan yetkiye ihtiyaç vardır. Kişilerin kendi istekleriyle koordineli 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.

1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Teknikleri

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

Anlayış değişimi alanları:

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

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

3. Şirket birleşmeleri: Büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın alma veya onlarla birleşmeleri suretiyle yönetim konuları üzerinde önemli gelişim getirmektedir.

4. Globalleşme: Tüm siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel yapıların, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Organizasyon açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahalli) özellikleri de ihmal etmeden dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır.

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

Yönetim ile ilgili yeni yönetim teknikleri:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri

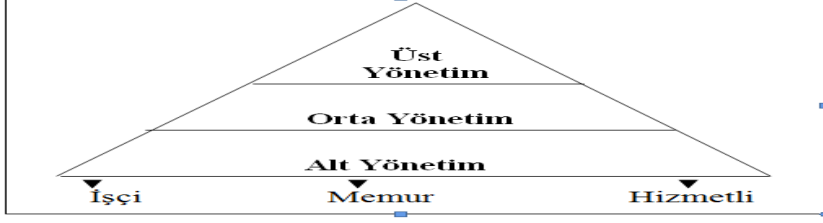
Yönetim birimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için organizasyonun sahip olduğu sermaye, makine, iş gücü, araç-gereç, bina ve bilgi gibi kaynakları planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin yapıldığı birimdir.

Yönetim birimi, hiyerarşik yapıda yer alan yöneticiler konumlarına göre alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenir. Demokratik organizasyon yapılarının dışında tüm hiyerarşik organizasyonların oluşumunda var olan yetki (otorite) aracılığı ile organizasyon yapısı muhtelif hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklindedir.

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

1. Alt kademe yönetim ve yöneticileri: Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından mesul olan ve işçi, memur,

hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten; kısım şefleri, kısım amiri posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen, odacı başları gibi çalışanlar alt düzey yöneticilerdir.



Şekil 1-1: Yönetim Kademeleri

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

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

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.

1.5. Yönetim Şekilleri

İşletmelerde yönetim yaklaşım ve anlayışını yansıtan yönetim şekilleri; (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda incelenir.

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

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

Yönetim şekilleri:

1. Otoriter Yönetim 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 asllara 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, aslların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) bir şekilde bulundukları modern bir yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Organizasyonlarda artık, itaatini yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin mübalağasız nasıl yapılacağı konusunda kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemektedirler. Hiçbir ideoloji insan hayatından daha değerli olamaz anlayışı gereği, günümüz insanları duygu zekâlarını da işe dâhil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmektedirler. Yönetimde mantıki zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyon dâhilinde buna bağlı olarak birlikte mübalağasız olumlu (pozitif) düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını artırmaktadır.

Demokratik yönetim anlayışıyla, geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişim sonucu toplumsal sınıfların problemlerine paket çözümler üretme yolunda önemli mesafeler kat edilmiştir.

1.6. Yönetimin Temel İşlevleri

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

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

1. Planlama İşlevi: Yönetimin ilk işlevi olarak, kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetidir. **Planlama**, organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçları belirleme, bunlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştırmadır. Gelecekte organizasyonun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağını açıklayan, yöneticinin amaçları belirlediği, bu amaçlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan**, geleceği önceden tasarlama, gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyetidir. Hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu)'dur.

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

3. Yöneltme İşlevi: Yönetici, kuruluş amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütür. **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. Bunu emir ile sağlar. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir.

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

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

1.7. Yönetici ve Özellikleri

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

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.

Yönetim konularının anlaşılması için farklı kavram olan yönetici ve müteşebbisi karşılaştırmak gerekir. **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, yöneltten, 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, yöneltten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. **Profesyonel yönetici** ise yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi olmadan müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kişidir. Yönetici, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak "beyin" görevini 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 görevi yürüten, gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir. Yönetimin sanat olma özelliği gereği yöneticilik; "**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır**" denilir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz, iyi yönetici, başarılı bir yöneltme süreciyle olur.

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

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

Yöneticide bulunmaması gereken ve ahlaki olmayan davranışlar:

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

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

Yönetici ve müteşebbisin klasik işlevlerine ilave yeni ekonomik anlayış daha yeni işlevler 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.

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

Yöneticilerin sınıflandırılması:

a. Yöneticileri Sorumlulukları Açısından Sınıflandırma

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

3. Proje Yöneticisi: Projelerle çalışan organizasyonda her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu olan yönetici tipidir.

b. Yöneticileri Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırma

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

2. Orta Kademe Yöneticiler: Kurum içerisinde üst yönetim ile uygulayıcı alt yönetici arasında görev yapan kadrolardır. Bunlar kendi grubuyla ve diğer ast ve üst gruplarla uyumlu şekilde çalışan 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.

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

c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri

1. Otoriter Yönetim Şekli / Komutan Tipi Yönetici: İnsanı 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 ni daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetimde biraz yumuşama sağlamıştır.

3. Demokratik Yönetim Şekli / Demokrat Yönetici Tipi: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli 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.

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

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

Global ölçekte israf ekonomisine dayalı artan tüketim ve bunun çevreye yüklediği olumsuz katkılar duyarlılığı artırmaktadır. Gelir dağılımında adaletsizlik, refahın tabana yayılamayışı, sermayenin belirli kesimlerde temerküzü gibi global eşitsizlikler dünya insanlarını daha duyarlı hale getiriyor. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, milyar dolarlık zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı, dışa bağımlılık toplumda rahatsızlık oluşturmaktadır. Yeni dünya düzeni / yeni dünya imparatorluğu şeklinde gelişmiş kapitalist ülkelerin Birleşmiş Milletler şemsiyesi altında veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığına yönelmesi global terörü de beraberinde getirmektedir.

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

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

1.8. Girişimci ve İşlevleri

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

Girişimci; 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. Temelde kâr ve başka değişik amaçlarla, gerekli riskleri göze alarak; emek, sermaye ve teknoloji gibi diğer üç üretim faktörünü ahenkli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir.

Girişimcinin yaptığı faaliyet sonu ortaya çıkan girişim (teşebbüs); girişimcinin özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı bir bütün olan ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanması için devamlı üretim faaliyetinde bulunan bir ekonomik (birim) organizasyondur. Girişimciler ülke kalkınmasında büyük rol üstlenirler. Kalkınmak isteyen toplumlar belirleyecekleri siyasetle, sanat ve ticarete müteşebbisleri teşvik etmelidirler. Sanat ve ticaretten uzaklaşıp imaret ve memuriyete yönelerek girişimcileri devre dışı bırakmak ülkeyi geriletir. Küçük işletmelerde girişimci, genelde işletmenin yöneticisi olurken büyük işletmelerde ise yönetim profesyonel yöneticilere bırakılır.

Girişimcinin temel özellikleri; (1) girişkenlik, kararlılık, (2) risk alabilme, (3) çok yönlülük, (4) yenilikçi, (5) ikna kabiliyeti, (6) bağımsızlık, (7) çalışkanlık ve (8) liderlik yeteneği gibi sıralanmaktadır. Müteşebbis, işi iyi yaparak para kazanan ve başarısızlığın sonuçlarına katlanan, başarı ile ödüllenen kişidir.

Girişimcinin işlevleri:

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

İş hayatında sayılan bu işlevlere haiz olması gereken müteşebbisin uygulamada; bazıları sadece kurucu müteşebbis, bazıları inandırma yeteneğine sahip, bazıları cesur, atılgan, değişikliği sever veya çekingen, korkak, bazıları ise çok para kazanmak gibi değişik tip ve türleri vardır. Yöneticiyi müteşebbisten 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.

Günlük hayatta, yönetici ve girişimci dışında, işveren, patron ve sermayedarın açık ve tam olarak bilinmemesiyle birbiri yerine kullanılmaktadır. **İşveren**, işçi istihdam eden veya emek kiralayan ve bu sıfatla emek sahiplerine karşı mesul kişi olarak hukuki bir

kavramdır. **Patron**, duruma göre girişimcilik, sermaye sahipliği ve yöneticilik kavramlarını içine alan, bir işletmenin sahibi, işveren anlamında da kullanılır. **Sermayedar** ise sermayeye sahip olan ve bunu bizzatıhi yatırım yaparak değerlendiren, gerektiğinde ihtiyaç duyan kişilere borç veren veya hisse senedi satın alarak, ortaklık kurarak sunan kişidir. Yakın ilişki içindeki bu kavramlar, ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik şartlara bağlı anlam değişikliğine uğramakta ve farklı mahiyet kazanmaktadır.

1.9. Organizasyon Kavramı

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

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işlerin tanımlanması, gruplanması, işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, atanması, verimli, etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarıdır. Organizasyon, Yunanca organon (uzuv) kelimesinden türeyen bir kavram olarak; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, başkalarıyla bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve becerilerini birleştirmeleriyle gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü, koordinasyon sistemi, düzen veya yapıdır.

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

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Organizasyon, insanların birlikte iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel (biçimsel-şekli), resmi bir yapıyla birlikte kişi ve gruplar arasında kaçınılmaz şekilde oluşan ve hiyerarşiye dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (biçimsel olmayan-gayri resmi) bir organizasyon yapısı ortaya çıkar. Tek kişinin kendi işlerini düzene koyması organizasyon değil, ancak **iş programlaması** olabilir. Organizasyon, sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan bir süreçtir.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:

1. Bir süreç olarak organizasyon: Planda belirlenen amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun 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.

2. Bir yapı olarak organizasyon: Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapısıdır. Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel / resmi) bir yapı oluşur. Formel (şekli) 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.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın sebepleri:

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

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

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

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

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 teknolojiye insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasını 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.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler; bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdı, üretim maliyetlerinde düşüşler sağladı, iş sözleşmelerinin yapısını değiştirdi, iş yapmada fizikî mekânların önemini azalttı, yeni iş yapma yöntemlerini geliştirdi ve evin ofis olarak kullanılabilmesini sağladı. Bu teknolojiler 1970'ler sonrası çok hızlı gelişerek günlük hayata girmesi ile toplumda yeni ve farklı uygulamalar ortaya çıkmaya başlamış ve bilgisayar ağlarının gelişimi ile dünya adeta bir mahalle haline gelmiştir.

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

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkinliğinde çalışanlar son derece kritik bir öneme sahiptirler ve kurumsal vatandaşlık kavramı içinde değerlendirilir. **Kurumsal vatandaşlık**, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımları ilerisinde, belirlenen rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katkı sağlamada istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

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

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

1.10. Toplamların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi

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 sosyolojisi 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 ihtilaf, 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, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemde olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri ile kuralı 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 hayatini 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 karışık kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olan Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gımata'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 ırkçılığdır.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin yönlendirdiği salt akla dayanır, bireyci, çıkarıcı ve egoisttir.
6. Sabit doğruları yok, her doğruya şüpheli bakar, her gün yeni doğrular arar, bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir.
7. Tek kültürlü, tek hukuklu ve diğer toplumları değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşündür, 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 üretmek 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 itibarıyla, 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 sürdürecektir 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-İslamicus (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), tekelleri bir ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen sosyalizm (komünist ekonomi) tekelleri bir devlet kapitalizmini yansıtır ve özü itibarıyla materyalist oluşuyla ekonomik sorunları adil şekilde çözmemiş. 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 fitr, adak (nezir), fidye, kefarete ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, isar (başkasını nefesine 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 alternatifidir.

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 ilanı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlı Devleti, 1808'de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifak diye bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olan Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam eder. II. Abdülhamid dönemi 1876'da anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyeti ilan eder. Osmanlı-Rus Savaşı sonrası (1877-78) Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. II. Meşrutiyetin (23.07.1908) ilanı ile 29 yıl sonra tekrar anayasal düzene ve Ağustos 1908'de genel seçimlerle çok partili sisteme geçilir. Osmanlı Sosyalist Partisi, Osmanlı Ahrar (demokrat) Partisi ve Osmanlı İttihat Terakki Partisi olarak üç partinin katılımı ile yapılan seçimle ülkenin her tarafından seçilen milletvekilleri ile Meclis-i Mebusan oluşur ve padişahın geniş yetkileri kısıtlanır. 1913 Bab-ı Ali baskını ile askerler demokratik siyasete ağırlık koyarlar. 16.03.1920'de İstanbul'un işgali ve Meclisin kuşatılması üzerine Sultan Vahdettin 11 Nisan 1920'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 mozağiyle 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. İrk 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 Armegeaddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kut'ül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6. ordusunun bozguna uğratılması 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 inne 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, Endülüslü 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) diplomasiyle 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 sürdürmediler. 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 Halifelik'in 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 Matürîdî'nin, Hanefî Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam 'ın düşüncesini izleyip aklı esas alarak geliştirdiği Matürîdîlik, İslam Dini itikat mezhebidir. Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya ülkelerinde yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Bektaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Geyikli Baba, Evliya Çelebi, Akşemseddin Hazretleri gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncüleri olarak gayretleriyle sosyal ve kültürel 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 ekonomisinin** ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyine geçmiştir. Vergi toplamada iltizam (devlet gelirleri (vergi) bir kısmı belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanma) usulü uygulandı. Çıkarılan madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Osman Bey zamanında Bilecik'in fethi ile ilk demir madeni işletilmişti. Üretimi el emeğine dayanan; Ankara'da sof (sert ince yünlu 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 (yabancılar verilen ticari imtiyazlar; 1838 Balta Limanı Anlaşması) aşırı genişlemiş olması.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın 1854'te başlayıp artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.
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 işleyen 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 olarak 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 toplumu** yansıtır.

Avrupa gelişiminde, Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gımata 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 imkânlarına 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 Bartelme Diaz Afrika'nın güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasko Dö Gama ise Hindistan'a vardı. K. Kolomb, Maya, Astek ve İnka'ların yerleşik olduğu Amerika'nın bir kıta olduğunu anlamadı.

5. James Watt'ın buhar makinesini keşfi: 1763'te James Watt'ın buhar makinesini keşfiyle başlayan sanayileşmede hızlı bir gelişim yaşanıyor. Avrupa'da 18. ve 19. yy. yeni buluşların üretime etkisi ve buhar gücüyle çalışan makinelerin sanayiye ortaya çıkarması sermaye birikimini sağlamıştı. İngiltere'den bu buluş Avrupa, Amerika 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 teknolojiadaki 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 uğratan, yozlaştıran, her yönden gelişimin engelleyen ve sömürüye hazırlayan birçok sebep vardır.

Toplumların geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hümetin 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 (Kopenhag) demokrasi, hukuk, barış ve medeniyet olan AB'ye 2005'te tam üyelik için müzakere başladı.

Türkiye, sosyal ve ekonomik gelişimi açısından ortaya bir perspektif koyarak topluma geleceğe dönük misyon ve buna ulaşacak bir vizyon benimsetmesi gerekir. Geçmişte, Anadolu merkezli evrensel 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. İrk 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 sürdürecektir, stratejiler geliştirebilen nesiller yetiştirilmesi en önemli meseledir. Tarih, geleceği inşa etmek için kullanılacak bilgi kaynağıdır. Siyaset, coğrafya, din ve tarihle iç içe olan ekonomi; insanların hayatını devam ettirebilmeleri için üretim, bölüşüm, tabi kaynaklar, gelir ve ekolojiyi dikkate alarak gerçekleştirir.

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

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yönetim, yönetişim ve siyaset nedir?
2. İşletme yönetimi nedir? Açıklayarak, işletme yönetiminin temel görevlerini yazınız.
3. Yönetimin temel özellikleri nelerdir?
4. Yönetim bir sanat mı, bir bilim mi veya bir meslek midir?
5. Yönetim kademelerini şekil ile açıklayarak, bu kademelerin gerektirdiği becerileri yazınız.
6. Yönetim yaklaşımlarını sıralayarak, günümüz insanının arzuladığı yönetim anlayışını değerlendiriniz.
7. 1.Yönetici asistanı: 2. İşlevsel yönetici: 3. Genel yönetici: 4. Proje yöneticisi: 5. İşveren: 6. Patron: 7. Sermayedar nedir?
8. Yönetimin temel işlevlerini sıralayarak açıklayınız.
9. Yönetici nedir? Özellikleri nelerdir?
10. Yöneticide bulunmaması gereken davranışlar nelerdir?
11. Yöneticilerin sınıflandırılması nasıldır?
12. Yönetici ve müteşebbisleri işlevleri üzerinden benzer ve farklı yönlerini yazınız.
13. Organizasyon kavramını açıklayarak, yönetim ile ilişkisini yazınız.
14. Sanal (siber) organizasyon nedir? Organizasyona duyulan ihtiyacın sebepleri nelerdir?
15. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esasları nelerdir?
16. Kanaat ekonomisi nedir?
17. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
18. Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler nelerdir?
19. Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları nelerdir?
20. Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri nelerdir?
21. Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
22. Toplumların geri kalma sebepleri nelerdir?
23. Osmanlı Devleti'ni ayakta tutan temel değerler nelerdir?
24. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?

2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ

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

2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri

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

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

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

Yönetim biliminin kendine münhasır birtakım özellikleri sebebiyle; hukuk, organizasyon, siyasi ve iktisadi olarak dört tarafı ile inceleme konusu olmaktadır. İncelemeler, **hukuki açıdan;** yönetime uygulanacak kuralların açıklanması, uygulanma derecelerinin incelenmesi, fayda ve mahzurları, **organizasyon açısından;** sosyolojik bir inceleme, **siyasi açıdan;** bir kurum olarak inceleme ve **iktisadi olarak;** bütçenin önemli bir kısmını harcayan sevk ve idare olarak politik iktisadi yönü incelenir.

Türkiye'de Yönetim Bilimi ile Kamu Yönetimi Disiplini isimlendirmede zamanla farklılıklar olmuş; Osmanlı Devleti döneminde 1890'lerde "**idari ilimler**" diye kullanılan alan yerini 1950'lerde "kamu yönetimi" ismine bırakmıştır. Sonra, 1967'de İngilizce public administration kelimesinin doğru çevirisi "yönetim bilimi" olduğu anlaşıncı değiştirilmiş, fakat 1980 sonrası ideolojik sebeplerle "kamu yönetimi" kelimesi yine ön plana çıkmıştır. Bu derslerin içerikleri aynı, fakat isimleri farklı olarak okutulmuş gelmiştir.

Yönetim biliminin, bir organizasyonun yapısı ve işleyişi ile personelinin çalışmalarını inceleyen sosyal bir bilim dalı olarak kendine özgü birtakım özellikleri vardır.

Yönetim biliminin temel özellikleri:

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

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

3. Yönetim bilimi bir sevk ve idare bilimidir. Devletin birçok alanda iş görmesinin gereği müdahaleciliğin bir sonucu olarak görevlerinin artışı, yönetim çalışmalarının maliyet ve verim meselesinin incelenmesini gerektirmektedir. Kamu kuruluşları diğer teşebbüsler gibi özel teşebbüslerde uygulanan yöntemlerden faydalanmak, benzeri faydalı yönetim metotlarını uygulamalıdır.

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

2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı

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

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

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

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

Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:

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

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

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

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

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

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

İşletme yönetim ve tekniklerinin kamuda da uygulanabileceğine ilişkin teori ve uygulamalar son zamanlarda öne çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi (public administration) anlayışı, kamu sektöründe idareden (administration) işletmecilik (management) anlayışına

geçiş simgeler. Kamuda öteden beri uygulanan geleneksel yönetim anlayışı yerine, özel sektör yönetiminden esinlenerek geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı hâkim olmaya başlamıştır.

Kamu yönetiminde en büyük meselelerden biri de küçük ve ayrıcalıklı bir grubun iktidarda olduğu yönetim şekli olan **oligarşidir**. Oligarşik yönetim himayesinde gelişen servetinin kaynağı karanlık iş adamları grubu olan **oligarklar** ile oligarşi güç birliği ile kurumları istedikleri gibi yönlendirmektedirler. Yine, piyasada tam rekabetin geçerli olmayışı ve ekonomik istikrarsızlık, risk ve belirsizlikler, siyasette patronaj ilişkileri, siyasi yandaşlık ve partizanlık, rant oluşturma ve dağıtma faaliyetleri, türemiş dışsal ekonomiler, siyasi miyopluk ve siyasette negatif ölçek ekonomilerinin varlığı, lobicilik, hizmet kayırmacılığı, merkezîyetçilik, devlet harcamalarında israf ve mali yanılma, bütçe açıkları ve kayıt dışı ekonomi, seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliği, kararların oy çokluğu esasına dayanması ve bürokrasinin sürekli büyümesi gibi sebepler kamu yönetiminin olumsuzlukları olarak sayılmaktadır. Diğer taraftan, üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren bu anlayışların kurum içlerine sızma çabaları kamu yönetimlerini olumsuz etkilemektedir. Bunun için devleti demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerinde kontrolü artırmak gerekir.

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

2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi

Yönetim biliminin tarihi incelendiğinde, geçmişten günümüze, muhtelif bilim dallarında uzmanlaşmış bilim insanları yönetimin gelişimine katkı sunmuşlardır.

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

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

1. Tarih ve Yönetim Bilimi: Önceleri uygulamaya önem veren yönetim bilimi tarihi bir sosyal hayat laboratuvarı görerek inceler ve verilerinden büyük oranda faydalanmıştır. Günümüzde ise yönetimin tarihi gelişimini inceleme ve onlardan sonuçlar çıkarma daha başarı olduğu anlaşılmaktadır.

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

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

4. Ekonomi ve Yönetim Bilimi: Ekonomi, kıt kaynakların verimli şekilde kullanılmasının yollarını araştıran bir bilimdir. Yönetim ile ilişkisi ise, bu kıt kaynakların en rasyonel şekilde kullanımını sağlayacak dağıtımı gerçekleştirmek için; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini etkili şekilde yerine getirmektir.

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

2.4. Yönetim Biliminin Tarihi Gelişimi

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

Yönetim biliminin tarihî gelişimi; (1) Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Osmanlı Devleti dönemlerinde yönetim uygulamaları, (2) Enderun, (3) 18. yy. sanayi devrimi ve (4) 19.yy. sonlarında ABD’de yönetim bir bilim haline gelmiştir. Tarihi belgeler de yönetim konuları Milattan Önce 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 teorileri olarak üçe ayırarak incelenir:

2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

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

İnsanlığın sosyolojik gelişim devreleri; (1) ıllıllık devri, (2) kölelik devri, (3) esirlik devri, (4) ücretlilik devri ve (5) hürriyet devri. Bu dönemlerde insanlık; 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 Batı’daki sanayi devrimi öncesi gelişmeleri kabul etmeyerek, bu tecrübeleri sıfırlamış. Yönetime dair adalet, ahlak ve hakkaniyet gibi prensipleri 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 “hürriyet” devrine geçişi engelliyor.

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 Devleti veziri **Nizamülmülk** (Tunus, 1018-İran, 1092) ünlü eseri "**Siyasetname**" de, padişahlara nasihatleri.

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Yapacağın işte önce 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 gereklidir. Sultanın mazlumları ve adalet isteyenleri haftanın iki gününde sarayına çağırıp onların şikâyetlerini dinlediği memlekete yayılınca, zalimler ve müstebitler kendilerine padişahın vereceği cezadan korkarak ellerini millet malından ve zulümden çekler. Padişah hiçbir zaman memurlarının durumundan gafil olmamalı, devamlı onların hal ve durumlarını kontrol etmeli, onlardan zulüm ve hıyanet zuhur ederse, hiç yerlerinde tutmayıp, azletmelidir. Diğerlerinin ibret alması için suçları derecesinde onları cezalandırırsa, ceza korkusundan hiç kimse, padişah aleyhine bir şey düşüremez. 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 sürmüştür:

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 nasihatı:

1. Ey oğul (Osman Gazi), beysin; bundan sonra öfke bize, uysallık sana. Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana. Acizlik bize, yanılğı 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, kapıların ardında sırlar vardır. Sırlar ki, ebedî muştuları koynunda barındırır; sonsuza kavuşturur. Aklını kullanıp dünyadayken cennetin kapılarını aralayasın oğul.

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

8. Gönül insanı ömrünü boşa harcamaz, yüreğini 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, çocuk yaşta devşirilerek İstanbul'a getirilen Enderun'da eğitilip yetiştirilmiş, bilim ve siyaset alanlarında bilgili Amavut kökenli 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 zeametın bölge halkı olmayanlara verilmesiyle sistem bozulmuş, topraklar verimsiz, halk rahatsız durumdadır.

3. Rüşvet artmış, memuriyet alım satımı yapılmaya başlanmıştır.

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

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

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

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

Sanayi devrimine kadar 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 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 küreklî bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek, (9) insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10) başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak ve (11) sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeye 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 tarihin eski çağlarından bu güne kadar geliştirilen fikirlerin etkisi büyüktür. Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Arap, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi

2.4.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesinin Doğuşu

Yönetimin bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir.

Yönetim düşünceleri ve uygulamaları üzerinde etkili olan; Klasik Yönetim Düşüncesi, James Watt'ın 1763 senesinde ilk

kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alan Klasik Yönetim Teorisi kendi içinde; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt bölümde incelenir.

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

Klasik yönetim düşüncesi; işletmenin formel yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Klasik teoride organizasyon, amaç 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.

Sanayi devrimi ile birlikte gelişen buhar makinesi, benzin ve elektrik motorunun gelişmesi modern toplum ve modern organizasyonların ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulmasına, büyük miktarlarda hammaddelerin alınmasına, çok sayıda işçinin işe alınmasına ve büyük pazarların araştırılmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmelerin getirdiği, sosyal, ekonomik ve organizasyona dair hayat tarzı yönetim meselelerinin ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Klasik yaklaşımda; organizasyon sadece **ekonomik ve teknik** bir birim olarak ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi aracı olarak görülmüş, sosyal ciheti düşünülmemiştir. Organizasyon kapalı bir sistem olarak çevre unsurlarıyla ve teknolojik gelişmelerle ilişkisi yoktur denilmiş ve kontrol edilemeyen çevre faktörleri bir veri olarak kabul edilmiştir. Organizasyonda her şey işlevsel; organizasyondaki tüm elemanların sonuçlara pozitif veya optimal katkısı vardır ve tüm faaliyet ve davranışlar amaçlara yönelik olup sonuçları önceden tahmin edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Organizasyonun mekanik olduğu dolayısıyla her parçasının değiştirilmesi mümkün olarak görülmekte ve mekanik modelin temel özellikleri ise; ileri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma var, görevler, roller, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kontrol ve İletişim hiyerarşiktir, sadece alt-üst ilişkisi var ve sadece şekli (formel) ilişkiler kabul görür.

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

Klasik organizasyon ilkeleri:

1. Amaç birliği ilkesi,
2. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi,
3. Kontrol alanı ve denge ilkesi
4. Hiyerarşik yapı ilkesi,
5. Emir kumanda birliği ilkesi,
6. Sorumluluk ilkesi ve yetki devri ilkesi,
7. İstisna ve açıklama ilkesi,
8. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi,
9. Değişebilir olması veya reorganizasyon ilkesi,

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

Klasik organizasyon, James Watt'ın 1763'de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalarda; **ABD'** de Frederick Winslow Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, **Fransa'** da Henri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve **Almanya'** da öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt yaklaşım vardır.

Klasik organizasyon teorisi ile ilgili üç temel yaklaşım etkinlik ve verimliliği artırmak için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırıp en iyi organizasyon yapısı ve yönetim belirleyip bunların her organizasyon için her zaman geçerli olduğunu savunmuştur. Bu teori "**etkinlik**", "**düzen**" ve "**rasyonellik**" kavramları çerçevesinde; organizasyonun mekanik unsurları üzerinde durarak ve aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuştur. Organizasyon yapısı, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür.

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

Klasik düşünürler, insanları genelde çalışmayı sevmeyen, tembel, çalışmaya zorlanmalı, pasif, bencil, kendi çıkarlarını gözetken,

karar verme yeteneği zayıf, sorumluluktan kaçan, hata yapmaya yatkın, güvenilir olmayan, ancak ekonomik ödüllendirme ile motive olan bir yapıda görmektedirler. İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri klasik yönetim düşüncesinde tamamen göz ardı edilmiştir. İnsan makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır, biri diğerinin yerine kolayca geçebilir.

2.4.2.2. Klasik Teorilerle İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar

Klasik yönetim organizasyon sorunlarını çözüme dönük; Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı söz konusu:

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 planlama 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 salt teknik yönüyle ilgilenmekte, sosyal yönünü ihmal etmektedir. Sendikaların bu sisteme karşı çıkmalarıyla yeni arayışlar gündeme gelmiştir.

Bilimsel yönetimin temel ilkeleri:

1. En iyi tek yol
2. İş bölümü
3. Belirli bir işten işçinin sorumlu tutulması
4. Finansal motivasyon araçları
5. İş görenlerin ilmi yöntemlerle seçilmesi

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülüğünü Amerika'da Frederick Winslow Taylor yapmış ve Henry Gantt, Lillian ve Frank Gilbreth ve Harrington Emerson katkı sağlamıştır.

2. Yönetim Süreci Yaklaşımı. Fransa'da (1841-1925) Henri FAYOL yaptığı modern yönetim düşüncesinde yönetim süreci yaklaşımında; 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.

Henri FAYOL işletmedeki faaliyetleri altı alt kısımda incelemiştir:

1. Teknik faaliyetler
2. Ticari faaliyetler
3. Finansal faaliyetler
4. Emniyet faaliyetleri
5. Muhasebe faaliyetleri
6. Yönetim faaliyetleri

Fayol'un toplam ondört yönetim ilkesi:

1. İş bölümü ve uzmanlaşma
2. Yönetim birliği
3. Merkezileşme
4. Yetki ve sorumluluk
5. Hiyerarşi
6. Kumanda birliği
7. Disiplin
8. Hakkaniyet
9. Genel menfaatlerin kişisel menfaatlere üstünlüğü
10. Çalışanların mükâfatlandırılması
11. Düzen
12. Personelin devamlılığı ve denge
13. Girişim
14. Birlik ruhu

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 düzeninin kurulmasını sağlar. Kuralları diğer klasik yaklaşımın kurallarına benzer ancak bürokrasi yaklaşımında kurallar kesin bir itaat ister ve bu sebeple **“normatif”** nitelik taşır. Weber, bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğu ve faydasını artırmak için mikro bir model olarak bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri:

1. İleri bir iş bölümü,
2. Otoritenin (yetki) merkezileşmesi ve bilimsel yetki ve görevlerin önceden belirlenmesi,

3. Personelin görevlere atanması,
4. Organizasyona dış müdahalenin önlenmesi,
5. Çalışanların iş güvenliğinin sağlanması,
6. Kanuni yetkinin uygulanması,
7. Kişisel olmayan ilişkiler,
8. Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi,

Max Weber yetkiyi "belirli bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali" şeklinde tanımlar ve yetkiyi (1) geleneksel, (2) karizmatik ve (3) akılcı (rasyonel) yetki olarak üç kısımda incelemiştir. Bu yaklaşıma yöneltlen birtakım eleştiriler bulunmaktadır. Bürokratik işleyiş bozukluğuna en etkili ve kayda değer Parkinson Kanunu ve Peter İlkesi bulunmaktadır.

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

b. Peter İlkesi; yönetimin evrensel işleyiş ilkelerini bulmaya çalışan ilk deneme olan Parkinson önemsizlik kanunun ve bu kanunda görülen tüm sınırlılıkların aşılması ve bunu aşmada bazı tespitler yapmıştır. **Peter ilkesi**, bir hiyerarşi içerisinde her çalışanın yetersizlik gösterdiği noktaya kadar terfi etme, atanma eğiliminde olduğunu iddia eden ilkedir. Hiyerarşiye dayalı organizasyonda kişilerin yeterli oldukları sürece daha yüksek bir pozisyona terfileri sebebiyle, eninde sonunda artık yeterli olmadıkları seviyeye (yetersizlik seviyesi) geleceklerini öngörür. Kişiler, ulaştıkları bu son noktada kalacak, artık yetersiz oldukları için daha yüksek pozisyonları elde edemeyeceklerdir. Bu önermenin tabii sonucu; zamanla, bir organizasyondaki her pozisyon o pozisyona ait görevleri yerine getirebilecek yeterlilikte olmayan çalışanlarca doldurulacak ve görev henüz yetersiz olduğu pozisyona yükselmemiş olanlar tarafından yerine getirilecektir.

2.4.2.3. Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler

İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri klasik yönetim düşüncesinde tamamen yok sayılarak görmezden gelinmiştir.

İnsan, makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir. Bu yanlış yaklaşımın temelinde o dönem düşünürlerinin etkisi olmuştur. Thomas Hobbes ve Freud' un görüşünde insan tecavüzkar, kötü ve yıkıcı olarak görülür. Taylor, Hobbes' ten çok etkilenmiştir. Diğer yandan bu düşüncenin geliştiği 19. ve 20. yy. başlarındaki Batı'daki sosyal, ekonomik ve siyasi şartların acımasızlığı bu olumsuz yaklaşımda etkili olmuştur.

Klasik (geleneksel) organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda kurallar belirlemeye çalışmış, yönetim ve organizasyonun sosyal ve psikolojik taraflarına gereken önemi vermemiş, insan unsuru, diğer üretim faktörleriyle bir tutulmuştur. Organizasyon, iş, görev, yetki, sorumluluk, model, kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içine, insan unsur bir makine gibi iliştilereceği varsayılmıştır. İyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, 'insan gerçeği (beşerî unsur)' görmezlikten gelinmiş ve diğer taraftan geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve işletme sorunları çözülmediği için yeni çözüm yolları ilerisi aşamada neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

2.4.3.1. Neoklasik Düşüncenin Doğuşu

Neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, yönetim sorunlarının klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940'lerden 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 oluşturmaya 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 yaklaşımını, bu eksikliği görüp gidermeye çalışmışlar. Klasik teorisinin 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 teorisinin 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 davranışları 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 faydalanılmaktadır. 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 düşüncenin insan davranışları ile ilgili temel varsayımları / dayanakları:

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

Neoklasik düşüncenin insana bakışı:

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

2.4.3.2. Neoklasik Yaklaşımla İlgili Geliştirilen Modeller

Neoklasik düşüncenin gelişiminde; davranışsal yaklaşımlar ile ilgili olarak insanların işletmede nasıl davrandığı, kişilerin sebebi farklı şekilde motive edildiği, grupların özellikleri ile liderlerin nasıl davrandıkları konusunda; X ve Y Teorileri, Sistem 1-Sistem 4 ve Olgunlaşma Yaklaşımı gibi çalışmalar geliştirilmiştir.

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 sevmediğinden dolayı zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve organizasyon amaçlarına ulaşmak için ceza tehdidi altında tutulmalıdır.

3. Normal bir insan yönlendirilmeyi ister sorumluluktan kaçmak ister hırslı değildir ve olsun ister.
4. Ortalama insan, yapı olarak bencildir, organizasyonun amaçlarına karşı ilgisizdir.
5. Ortalama insan, yapısı gereği gelişime karşı direnç gösterir.
6. Ortalama insan, pek akıllı değildir, şarlatanlar ve demagoglar (lafazan) tarafından kolayca aldatılmaya hazırdır.

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

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

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

3. Z Teorisi. Japon ekonomist William Ouchi tarafından geliştirilmiş bir teori olarak Neoklasik akımlar içerisinde geliştirilen X ve Y teorisine alternatif olarak ortaya konulmuş ve “Z” Teorisi ismi de buradan almıştır.

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 getirir. Bu şekliyle Neoklasik teoriye yakın bir anlayış sergilerken diğer taraftan Neoklasik yaklaşımların aksine bütüncü yaklaşımla kurumun kendisi de dikkate alınır. Neoklasik teorilerin şekillendiği bir dönemde Douglas Mc Gregor'un kurduğu X ve Y Teorisinin verilerinden de faydalanılarak bir alternatif oluşturulmuştur.

Z Teorisinin temel özellikleri:

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

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

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

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

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

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

2.4.3.3. Neoklasik Yönetim Teorisi ile İlgili Eleştiriler

Neo-klasik yönetim anlayışı yönetime birçok yeni kazanımlar, kavramlar getirmiş olmasına rağmen bu yönetim de bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasından dolayı, diğer alanların ihmalıyla hataya düşmüştür.

Organizasyonu oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hatayı düşmüşler. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme probleminin çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

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

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

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

2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi

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

Klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Modern teknolojinin hızlı gelişimi ve ona bağlı organizasyon yapısı ve anlayışta birtakım gelişmeleri getirmiştir. Ancak modern organizasyon ve yönetim teorisinin sınırlarını kesin çizgilerle belirlemek oldukça zordur, çünkü sürekli yeni yaklaşımlar ve teknikler ortaya çıkmaktadır.

Modern yönetim yaklaşımı; her işletmeyi bir sistem olarak görür, olayları tek bir açıdan ve çevre şartlarından kopuk incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçevede, başka olaylarla ilişkili olarak incelemeye çalışır. Değişen çevre şartlarını dikkate alarak yönetim teorilerinin pozitif yönlerine farklı bakış açısı kazandıran bir yönetim teorisidir. Sistemde organik bir yapı söz konusu ve insan makinenin bir parçası değil, sistemin en önemli unsurudur. Sistemde birbirinden etkilenen ortak bir amaca yönelmiş olan unsurlar

bulunur. Çeşitli parçalar, süreçler ve gayeler ele alınır ve bir sonuca bağlanır. Bu yaklaşım, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, bakış açısı ve analitik bir temeli olan sentezci bir yaklaşımdır.

Modern organizasyon teorisinin temel özellikleri; her işletmeyi bir sistem olarak görüp, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, analitik bir temeli olan deneye dayalı araştırmalarından faydalanan sentezci bir yaklaşımdır.

Modern yönetim yaklaşımı, yönetim ve organizasyon sorunlarını çözmeye yönelik; sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç ayrı bakış açısı ve alanı getirmiştir.

2.4.4.1. Sistem Yaklaşımı

Yönetim ve organizasyon konusundaki modernizasyon yaklaşımları, 1950-1960'lar arasında Modern Yönetim Düşüncesinde neoklasik yaklaşıma paralel olarak başlatılmıştır. İşletme organizasyonunu bir sistem olarak kabul eden bu teorisinin temelini oluşturan sistem yaklaşımı analitik bir yapıya sahiptir.

Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla yönetilmesini imkânsız hale getirdiğinden yönetim bilimcileri yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlardır. Eski Çin, Mısır, İran, Roma, Endülüs ve Selçuklu medeniyetlerine kadar giden organizasyon kavramı devamlı değişmiş ve sistem yaklaşımı da bu yaklaşımın safhalarını oluşturmuştur.

Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temelini sistem görüşü (yaklaşımı) temsil eder. **Sistem yaklaşımı**, olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemek ve bütüncü bir yaklaşımı içerir. **Sistem**, belirli parçalardan oluşan, bunlar arasında belirli ilişkiler olan ve aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak ikiye ayrılır. **Açık sistem**, sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişinin olduğu sistemdir. İnsan, hayvan, işletme gibi. **Kapalı sistem** ise sistem ile çevresi arasında alış-veriş, etkilenme yoksa kapalı sistemdir ve entropi sebebiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır.

İşletme açık bir sistem olarak, yönetim, üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi işletmeye bağlı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır ve işletme sistemi maddi olduğu kadarda sosyal bir sistemdir. İşletme sisteminde girdi-süreç-çıkı akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması alt-sistemler arasındaki bilgi alış-verişini ön plana getirmektedir. Burada yönetici, bu girdi-süreç-çıkı akışının sürekli ve düzenli olması sağlayarak, sistemler arasındaki ilişkileri de dikkate alması gerekir. Bu noktada yönetici, sadece kendi yönettiği sistemin iç işleyişine değil, aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arasındaki ilişkileri de dikkate almalıdır. Çünkü organizasyonlar, çevrelerinden input (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek ürün haline getiren ve bu ürünleri (output-çıkı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görülür.

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

Sistem yaklaşımının yöneticiye faydaları:

1. Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi işlevini açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre şartlarını da dikkate almasını sağlar.

2. Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatı verir.

3. Yönetici, organizasyon yapısını, alt sistemlerin gayeleriyle uyumlu bir şekilde kurma imkânı elde eder.

4. Yönetici, alt sistemlerini değerlendirirken bunların esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkânı bulur.

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

2.4.4.2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımı yerini 1960 sonları itibarıyla durumsallık yaklaşımına bırakmıştır.

Modern yönetimde, sistem yaklaşımını; soyut kavramlara dayanması, dış çevre ile ilgili gelişim ve değişimin sabit kabul edilişi, genel ifadeler kullanımı ve çeşitli yönetim görüşlerinin oluşturduğu kargaşa sebebiyle de yetersiz görmüşler. Bu sebeple, 1970'lerden itibaren uygulamada karşılaşılan zorluklar ve var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır.

Durumsallık yönetim yaklaşımı; organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını muhtelif iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görerek her yerde ve her şartta geçerli olan bir organizasyon yapısının olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşım, **yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte** ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **“tek bir en iyi yol”** olmadığı ve o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Etkin bir yönetimin, organizasyonun gücüne, teknolojinin tipine ve çevre şartlarına bağlı olduğunu, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörür. Organizasyonların karşılaştıkları problemlere sadece klasik teorilerin katı kural ve varsayımları ile veya sistem yaklaşımının genel ve soyut kuralları ile çözüm aranmaktan vazgeçilmekte, değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirmektedir. Organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını muhtelif iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmek, iç ve dış çevresindeki değişimlere göre yönetim sistemi belirlenmektedir. Durum ve şartlar dikkate alınarak ilkeler ve amaçların iyi belirlendiği bir organizasyonda emir komutayı beklemeden elemanlar inisiyatiflerini kullanarak istişare ile karar verip uygulamaya geçebilmelidir.

Durumsallık yönetim yaklaşımı büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanır ve bu araştırmalar **organizasyon ve teknoloji**,

organizasyon ve çevre gibi **iki** temel alanda yapılmıştır.

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

b. Organizasyon ve Çevre. Araştırmacılar çevre şartlarının organizasyonları nasıl etkilediğini araştırarak, çevre şartlarına bağlı olarak, organizasyon yapılarının farklılık gösterip göstermediğine bakmışlar. Durumsallık yönetim yaklaşımının temel kabulü, çevre şartlarının özelliklerine bağlı olarak organizasyonun yapılarının ve süreçlerin farklılık göstereceğidir. Bu yaklaşımda, organizasyon bir açık sistemdir ve çevrenin bu açık sistemi nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Sistemin sınırları haricinde kalan her türlü, fizikî ve sosyal faktör olarak **dış çevreyi** oluşturan; demografik ve kültürel yapı, ekonomik, coğrafi, siyasi ve teknolojik şartlar birer unsurdur. Durumsallık yönetim yaklaşımı çevreyi; dengeli, değişken, durgun, homojen, heterojen, basit ve karmaşık gibi çeşitli şekillerde ele almaktadır. Bu çevre boyutlarının organizasyonlardaki yapı ve süreçleri nasıl etkiledikleri incelenmektedir.

2.4.4.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı

Dinamik yönetim yaklaşımı, gönüllülük esasına dayanan, esnek, iş birliği, üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır.

Dinamik yönetimde; gelişimi, değişimi ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır. İnsanın tarihi gelişim sürecine bakıldığında ilmi ve teknolojik gelişim açısından; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru geliyor. Bilgi toplumun da bilgi üretilir, paylaşılır ve bilgi sürekli gelişime açık olmasından insan ve onun yaşam alanını sürekli gelişime açık bulundurur.

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

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri:

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

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

2.4.5. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

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

Global gelişmelerin getirdiği yeni yönetim yaklaşımları:

1. Amaçlara (Sonuçlara) Göre Yönetim: Kurumda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları, ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim anlayışıdır. Bütün işletmelerin, kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik gibi belirli amaçları vardır ve bu amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Amaçlar, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir. Yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaşılacak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren ve Peter Drucker tarafından 1950’lerde geliştirdiği **yönetim felsefesi ve tekniğidir**. Yönetime katılma, planlama, kontrol, performans değerlendirme aracı ve personel geliştirmeye imkân veren bir sistemdir.

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

3. Delphi Tekniği: Organizasyonda bir meselenin çözümü için alanında uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada fikir alışverişi 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.

İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yönetim bilimi nedir, yönetim biliminin temel özellikleri nelerdir?
2. Kamu yönetimi ve özel yönetim ayrımını yapınız.
3. Yönetim biliminin diğer bilimlerle ilişkisini yazınız.
4. Yönetim biliminin doğuşu ve tarihi gelişim sürecini açıklayınız.
5. Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri nasıldır?
6. Klasik yönetim düşüncesinin doğuşunu ve gelişimini değerlendiriniz.
7. Bilimsel yönetim yaklaşımı nedir?
8. Yönetim süreci yaklaşımı nedir?
9. Bürokrasi yaklaşımı nedir?
10. Parkinson Önemssizlik Kanunu ile Peter İlkesini açıklayınız
11. Klasik yönetim düşüncesine yapılan eleştiriler nelerdir?
12. Neoklasik yönetim yaklaşımının doğuşu ve gelişimini değerlendiriniz.
13. X ve Y Teorilerini açıklayarak insan davranışları hakkındaki varsayımlarını sıralayınız.
14. Z Teorisini açıklayarak insan davranışları hakkındaki varsayımlarını sıralayınız.
15. Japon yönetim sistemi olan Z teorisinin temel özelliklerini nelerdir?
16. Sistem 1 ve Sistem 4 yaklaşımını açıklayınız.
17. Modern yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimini değerlendiriniz.
18. Sistem yaklaşımını açıklayınız.
19. Durumsallık yönetim yaklaşımı nedir?
20. Dinamik yönetim yaklaşımı nedir?
21. Neoklasik ve modern yönetim yaklaşımlarını kıyaslayınız.
22. Amaçlara göre yönetim nedir? Organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
23. Neoklasik yönetim yaklaşımı ile modern yönetim yaklaşımını kıyaslayınız.

3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA

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

İşletme yönetiminde, işlev yaklaşımını Henri Fayol, 1916'da getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini belirtmiş. Yöneticiler, üst veya alt kademede, işletmeler küçük bir işyeri veya büyük bir fabrikada olsa, bir sağlık kuruluşu, bir muhasebe bölümü de olsa evrensel faaliyetleri yürütmelidirler. Yönetim işlevlerinin her birisi, yönetici tarafından hassasiyetle hazırlanır, üstünkörü, alelde ve basit şekilde hazırlanan süreçler başarısız olur. Yönetim bilimcileri üzerinde birleşemedikleri yönetim işlevleri dört ile yedi arası değişir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş işlev esas alınmaktadır.

3.1. Planlama İşlevi

Yönetim faaliyetinde ilk iş planlama işlevi ile kuruluşun etkin yönetimi için iyi bir plan hazırlamadır.

Bir plan hazırlama faaliyeti olan planlama, belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanıp geliştirilen bir hareket tarzıdır. Sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelini oluşturur. Ekonomik anlamda bir kaynak dağıtımını olarak bakıldığında; sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama; neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin mesul olacağını belirlenmesi ve tespiti sürecidir.

İşletme içi ve dışı şartların hızla gelişimiyle yöneticiler geleceğe dönük isabetli tahminler yapmak zorunda olmaları planlamanın önemini artırmaktadır. Çünkü işletmelerin ancak iyi bir planlama ile hedeflerine ulaşabilecekleri açıktır. İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır. Plan, karar verme gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı değildir. Plan, kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir.

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

Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve imkânların seçimi ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir.

Yöneticilerin plan yapma sebepleri:

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

Planlama, organizasyonun bütün merhaleleri için geçerli olmasıyla zamana en çok bağlı bir işlevdir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesinin hazırlanması, yapılacak işlerin iş planında zaman çizelgesine bağlayarak abartıya varmadan sürdürülmesi önemli bir uygulamadır. İş süreçlerini matematik değerlerle ifade edilebilecek bir tablo ile gösterilmesini sağlayan **iş matrisleri** de hazırlanabilir.

Planlama; organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. Gelecekte organizasyonun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağını açıklayan, yöneticinin amaçları belirlediği, bu amaçlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan** ise geleceği önceden tasarlama, gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyetidir. Belirli hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu)'dur.

Planlamanın temel amacı, faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemektir. **Planlamanın faydaları**, plan, bütün faaliyetleri hedefe yöneltir, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, tahminde uzmanlaşma sağlar, belirsizlikleri azaltarak, kararlara yol gösterici olur, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarır, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve keşifler ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır vb. gibi sıralanabilir. **Planın zararları ise** bazen plan, yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez, hedeflenen konuların bazıları gerçekleşmeyebilir, geleceğe dönük tedbirler gerektirir, standart uygulamalar getirir, sürekli düzeltme gerektirir, işletme dışı gruplardan etkilenir, zaman ve enerji kaybına yol açar.

Planlama ile şu altı soruya cevap aranır:

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

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

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

4. Nasıl yapılacaktır? Kuruluşlarda yapılacak işlerin yapılma tarzının ortaya konması gerekir. Burada gerekli iki faktörden ilki hedeflere varmak için işlerin, faaliyetlerin, proje ve programların kararlaştırılması, ikincisi ise, stratejilerin, siyasetlerin, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin gayeler için düzenlenmesidir.

5. Hangi kaynaklar kullanılacaktır? Planlama aşamasında hangi kaynakların kullanılacağı belirlenmelidir. İşletme öncelikle elindeki; beşerî, fizikî, para ve bilgi gibi tüm kaynakları gözden geçirerek, işletmeye gelecekte gerekli olacak kaynakları belirlemeli ve bu kaynaklar arasında denge oluşturmalıdır.

6. Niçin yapılacaktır? İşletme yöneticileri işletmenin geleceğiyle ilgili isabetli kararlar almak ve bunu uygulamak durumundadırlar. Geleceği tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecekte faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğini sistematik bir şekilde tahmin etmek, bu sorumluluğun önemli bir kısmını oluşturur ve bundan dolayı planlama gerekir.

3.2. Planlamanın Temel Özellikleri

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

Planlama faaliyetinin temel özellikleri:

1. Planlama önceliği olan geleceğe dönük bir faaliyettir. Planlama yönetim faaliyetinde yöneticinin ilk ele alınması gereken işlevdir. Yönetim, planlama ile başlar, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyeti ile biter. Dolayısıyla planlama olmadan diğer yönetim işlevleri yürütülemez. Planlama geleceğe dönük bir faaliyet olarak, gelecekte yapılacak işlerin bugünden kararlaştırılmasını ifade eder.

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

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

4. Planlama bir seçim ve tercih sürecidir. Planlama geleceğe dönük hareket tarzına ilişkin muhtelif seçenekler arasında seçim yapma ve karar verme faaliyetidir. Planlamada öncelikle hedef, hedefe götürecek araç ve kişilerin seçilmesi gerekir. Bundan sonra hedefe ulaştıracak araçlar ve kişiler seçilir. En uygun seçeneği tercih sürecinde, mevcut bütün seçeneklerin ortaya konulmalı ve en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

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

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

Planın temel özellikleri:

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

2. Plan en az masrafla istenileni vermelidir. Planlama birçok giderin yapılmasını ve yöneticinin vakit harcamasını gerektirir. Plan hem yapılması hem de uygulanması sırasında en az harcama yaparak istenileni vermeli ve işletmeyi kaynaklarını en az kullanarak amacına ulaştırmalıdır.

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

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

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

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

3.3. Planlama Süreci

Planlama bir süreç olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

3.3.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

Planlamada ilk yapılacak iş kuruluşun mevcut ve elindeki imkân ve fırsatlarının gözden geçirilmesidir.

Yönetici işletmenin içinde bulunduğu durumu yakından bilmeli, güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için kuruluşun beşerî ve maddi kaynaklarını tahlil etmesi gerekir. Kuruluş içinde bulunduğu duruma göre hedef ve amaçları ortaya konur ve ulaşamayacağı hedefler ve gayeler bertaraf edilir. Amaç ve hedeflere ulaşmak kuruluşun içinde bulunduğu mevcut durumla birebir ilişkilidir.

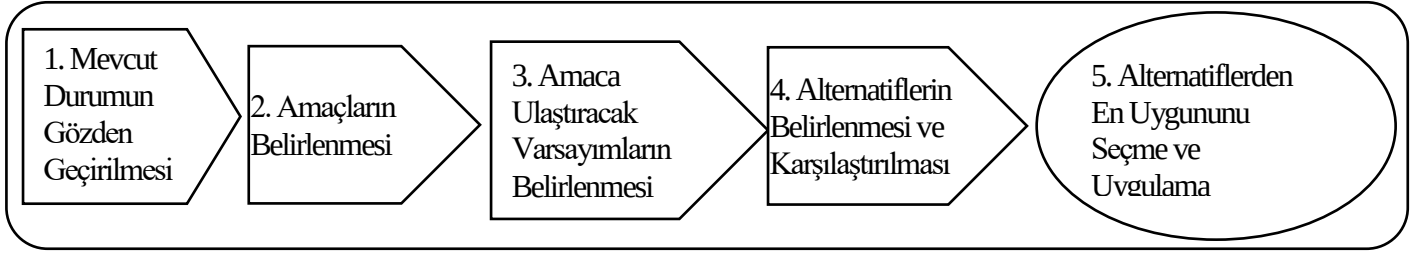
3.3.2 Amaçların Belirlenmesi

Her işletme, kuruluş ve faaliyet esnasında belirlenen hedeflerine ulaşmak için faaliyet yürütür.

Amaçların belirlenmesi kuruluştaki yönetim faaliyetinin yürütülmesinde yapılması gereken ilk iştir. İşletmenin genel ve özel amaçları detaylı olarak ortaya konur. Küçük işletmelerde basit bir plan ile amaçların sözlü olarak ortaya konması kâfi olurken, büyük işletmelerde değişik faaliyetler ve bölümler bulunmasından her bölümün amaçları detaylı bir şekilde ortaya konmasını mecbur kılar. Her işletmenin genel olarak; kâr ve / veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik amacı bulunmaktadır.

Kuruluş için genel amaç belirleme sonrası, her alt faaliyet bölümlerinin de amaçları belirlenerek hedefler koordinasyonu

sağlanarak çelişkiler ortadan kaldırılır.



Şekil 3-1: Planlama Süreci

3.3.3. Amaca Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

Deneylerle henüz doğrulanmamış ancak doğrulanacağı beklenen teorik düşünce, faraziye veya hipoteze **varsayım** denir.

Planlama sürecinde varsayımların belirlenmesi ile gelecek bir zaman diliminde ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma nasıl ve ne yaparak ulaşabilmesinin incelenmesi ve bu yolların belirlenmesi gerekir. İşletme içi ve işletme dışı şartlar göz önüne alınarak gelecekteki olaylara ilişkin varsayımlar belirlenir. Varsayımlar belirlenirken önceki tecrübeler, çevre değişkenlerini iyi değerlendirme ve ileriye dönük geniş bakış açısı yansıtan özelliklerin ön plana çıkması başarıya katkı sağlar.

Varsayımlar üçe ayrılır:

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

2. Kısmen kontrol edilebilen varsayımlar. Bunlar motivasyon, işçinin verimliliğini arttırmak, teknik gelişmeleri ve yenilikleri izlemek gibi bir dereceye kadar işletmenin kontrolü altında olan varsayımlardır.

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

3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

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

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

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

3.5 Alternatiflerden En Uygununu Seçme ve Uygulama

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

Seçeneklerden birisi veya birkaçı uygulama planı olarak belirlenip seçildikten sonra hazırlanacak yardımcı ve alt planlarla beraber bu uygulama planı yürürlüğe konulur. Gerek seçilen ana uygulama planının ve gerekse yardımcı alt planların beklenen sonuçlarının alınabilmesi için bunların birbirleri ile tutarlı ve uyum içinde olma gereği yanında süreklilikleri ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak şekilde esnek olması gerekir.

3.4. Plan Türleri

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

Planlar; (1) kapsam (2) zaman (3) tekrar edilme durumlarına ve (4) kademeleri açısından sınıflandırmalar yapılmaktadır:

3.4.1. Kapsamı Açısından Planlar

İşletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar ve bir bölüm veya birimle ilgili planlar kapsamı açısından planlar olarak ifade edilir.

Uzun süreli işletme planları ve senelik işletme programları işletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar olarak görülür. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi planlar ise işletme bölümü veya birimi planları olarak isimlendirilir.

3.4.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

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

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

2. Orta vadeli planlar ise bir sene üstü ve beş ve altı seneleri kapsayan planlardır. Birkaç senelik süreyi kapsayan planlar orta vadeli planlara örnek gösterilebilir.

3. Uzun vadeli planlar; işletmenin uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve kullanımında kabul edilen yolları ifade eden stratejik planlar uzun vadeli plandır. Bu planlar beş seneden başlar ve kuruluşun durumuna göre süresi artar.

3.4.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

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

a. Tek kullanımlı planlar; yatırımlar, programlar, projeler, bütçeler gibi bir defa yapılması söz konusu olan işlerle ilgili

düzenlenen planları kapsar. Bunlar:

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

2. Program: Bir gayenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bu aşama ve adımların her birinden mesul olan kişileri ve her bir aşamanın süresini belirleyen bir plandır.

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

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

b. Sürekli Planlar ise süreklilik gösteren işletme çalışmaları ile ilgili olarak düzenlenen; politika, prosedür veya usuller ve kurallar gibi planlardır. Bunlar:

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

2. Gen Yöntem: Usul ve prosedür olarak da ifade edilir; amaca ulaşmak için birbiriyle ilgili işlerin bir sıra halinde yapılmasını ifade eder. **Gen yöntem (usul-prosedür),** hangi işlerin yapılacağını, bu işleri kimlerin yapacağını, ne zaman yapılacağını ve hangi sıra ile yapılacağını ortaya koyar. **Yöntem,** bir amaca ulaşmak için izlenen, tutulan yol, usul, sistem, prosedür, siyaseti ifade eder.

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

3.4.4. İlgili Oldukları Organizasyon Kademesi Açısından Planlar

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

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

b. Operasyonel Planlar: Organizasyonun alt kademe veya bölümlerine, kısımlarına inildikçe bir bölüm ile ilgili uygulamaya dönük detaylı bir planlama niteliği taşır.

3.5. Planlamanın Fayda ve Zararları

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

Planlamanın faydaları:

1. Kurulusta tüm faaliyetlerini amaca yönelir.
2. Zaman ve emek israfını önler, yenilik ve keşif sağlar.
3. Planlama diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.
4. Tahminde uzmanlaşma sağlar, kararlarda yol gösterici ve belirsizlikleri azaltır.
5. Yöneticileri günlük işlerin dışında ileriye de bakmalarını sağlar.
6. Kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

Planlama faaliyeti ile işletmeler sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmanın yollarını bulurlar. Bu bakımdan planlamanın çok fazla faydası olmasına rağmen bazı mahzurları da bulunmaktadır.

Planlamanın zararları:

1. İyi bir plan hazırlanması zaman ve kaynak kullanımını gerektirmesinden ek maliyet getirir.
2. Bazen plan, planı yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez ve resmi gruplardan etkilenir.
3. Hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir.
4. Geleceğe dönük tedbirler gerektirir ve standart uygulamalar getirir.
5. Sürekli yenileme ve kontrol gerektirir.

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

3.6. Yönetimde Karar Verme

Karar verme işlemi, insan hayatında olduğu gibi işletmede de önemlidir ve süreklilik gösterir. İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

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

Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşmış, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgileri mukayeseli olarak elde etmelidir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir. Karar verme plan gibi geleceğe yönelik olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Bu Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve imkânların seçimi, belirlemesi ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir.

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

ve egodan müteşekkil altı parametre ile kararlarını verir.

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

Karar verme faaliyetinin özellikleri:

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

Karar sürecinde; insan ve organizasyonu etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemli bir unsurdur.

Kararın şartları:

1. Bilinen şartlar altında karar verme.
2. Risk altında karar verme.
3. Belirsizlik altında karar verme.

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

Karar vermede etkili olan çevreler:

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

2. Teknolojik Çevre: Teknoloji, işletmeleri etkileyen aktif şartları diğer çevrelere göre daha yoğun olarak taşıyan bir çevre etkenidir. Teknolojinin kendi gelişen yapısı, maddi şartların yetersizliği, izleme ve seçme zorluğu, var olan durumu koruma endişesi teknolojik uyumu zorlaştırmaktadır.

3. Ekonomik Çevre: Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki yeri, ithalat, ihracat siyasetleri ve muhtelif pazarlar işletmeleri etkiler.

4. Kamu Çevresi: İşletmenin devlet kurumları ile olan ilişkilerini çevreleyen yapı olarak çevre etkenler içinde işletmeleri kurumsal olarak etkileyen en önemli etkindir.

Kararlar; kapsamına, zamanına ve karar vericiye göre üç farklı ölçüde ve farklı şekillerde sınıflandırılır.

Karar türleri:

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

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

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

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

Karar verme süreci:

1. Sorunun Tespiti: Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. Bir sorun olmadan çözüm yolu aranmaz. **Sorun**, bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki) farktır. Sorunun ne olduğu ve boyutları ile ortaya konması ile karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiğinde sorun ortaya çıkar. Sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

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

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

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

5. İzleme ve Değerlendirme: Problemin çözümüne dönük uygulamaya konulan her faaliyet izlenmeli ve değerlendirilmeli; şayet gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirim ile sorunun çözüme kavuşup kavuşmadığı görülmelidir. Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını geri bildirimle ölçmeli ve değerlendirmelidir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

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

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

3.7. İşletme Bütçesi

İşletme yöneticileri, planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanırlar.

İşletmede bütçe, üst yönetim ve kurmay (nitelikli yetkili) grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki grubuna yansıtılan bölümü olarak görülür. Bu sebeple, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçmede önemli bir araçtır.

İşletme bütçesi; işletmenin önceden belirlenen amaçlarına ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği siyaset ve yapacağı işleri para ve rakamlarla ifade edilen ayrıntılı ve kısa süreli (genelde bir sene) bir belge, bir plandır.

Planlama zaman açısından; kısa ve uzun vadeli planlama diye ikiye ayrılır. Literatürde daha ziyade kısa vadeli (bir yıl) 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. İşletme amaçlarına uygun hareket etmek
4. Varsa kanuni mecburiyetleri yerine getirmek

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

Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri:

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.
2. Yöneticileri, izlenecek temel siyasetleri önceden tespiti 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. Bölümler kararlar arasında tutarlılık sağlayarak, kuruluşu bir bütün olarak kavramayı kolaylaştırıp 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 hazırlanmasında temel kurallar:

1. **Bütünlük kuralı:** Kurumda ödeme ve tahsilât konusu tüm olaylar bütçe hazırlamada dikkate alınması.
2. **Birlik kuralı:** Tüm mesuliyet veya kâr merkezleri için birer bütçe hazırlanır ve bütçeler bir ana bütçede birleştirilir.
3. **Merkezcilik kuralı:** Tüm para girişleri, kurum harcamalarını karşılamada kullanılır ve böylece işletmenin finans dengesi bir bütün olarak güvenceye alınır.
4. **Şeffaflık kuralı:** Bütçe, herkes için ihtiyaç duyulan bilgilerin kolayca alınabileceği nitelikte hazırlanır.
5. **Kesinlik kuralı:** Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş-çıkışları gerçekçi varsayımlara dayanmalı ve böylece hatalı kararlardan uzaklaşma sağlar.
6. **Uzmanlaşma kuralı:** Ödeme ve tahsilât tür ve kaynaklarına göre kesin şekilde belirlenmesini sağlar.
7. **Dönemlik kuralı:** Bütçeler periyodik olarak düzenlenmeli ve ihtiyaçlara göre günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik veya birkaç senelik bütçeler hazırlanabilir.

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

Bütçenin aşamaları:

1. Amaçların belirlenmesi
2. Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
3. Seçeneklerin karşılaştırılması
4. Seçenekler arasında en uygun olanın belirlenmesi

Bütçelemede; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, yetersiz iletişim, yetersiz planlama, değişikliğe karşı direnç ve başarılı olmanızı istemeyen rakipler gibi birtakım engeller bulunmaktadır.

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

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

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

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

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

a. 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.

b. 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.

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

b. Faaliyet bütçeleri: Hâsılat/gider ilişkilerinin doğrudan doğruya, kısa zamanda ve ölçülebilir düzeyde belirlenebildiği faaliyet çeşitlerinin bütçelenmesiyle faaliyet bütçesi ortaya çıkar. Bunlar düzenleme şekline göre; sorumluluk bütçeleri ve mamul hatları ve satış bileşimlerini programlama bütçeleri diye ikiye ayrılır.

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

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

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

c. Dinamik bütçeler: Bütçe rakamlarının, farklı fiili hacim ve kullanışlara göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenen bütçe tekniği.

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

a. 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.

b. Sıfır tabanlı bütçe: Sıfır tabanlı bütçe anlayışında, eski ile bağlantı kopararak yeni senede yüklenilecek işlevler dikkate alınarak asgari maliyetle gerçekleştirmeyi hedef alan bir bütçeleme yapısıdır.

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

a. Kısım bütçeleri: Tedarik, üretim, pazarlama ve finansman bütçeleri gibi kuruluşun belirli faaliyet ve / veya bölümlerini konu edinen bütçe çeşitleridir.

b. Genel bütçeler: İşletmenin bütününe ele alan bütçeler olarak; çoğu zaman ana bütçe de denmektedir. Kısım bütçeleri gerçekte genel bütçenin parçalarını oluşturmaları sebebiyle, genel bütçeye ulaşmak için kısım bütçeleri arasında bir uyumlaştırma gerekir. Genel bütçe hazırlanırken izlenen sıra; (1) Satış Bütçesi, (2) Üretim Bütçesi, (3) Tedarik Bütçesi, (4) Faaliyet Giderleri Bütçesi, (5) Yatırım Planları Uygulama Bütçesi, (6) Finansal Kaynaklar (Nakit) Bütçesi, (7) Proforma Gelir Tablosu, (8) Proforma Bilanço şeklindedir.

Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Planlama işlevi nedir?
2. Planlama ve plan nedir?
3. Planlama ile işletmede hangi sorulara cevap aranır?
4. Planlamanın temel özellikleri nelerdir?
5. Planının temel özellikleri nedir?
6. Planlama sürecinin aşamaları nelerdir?
7. Planlamanın fayda ve zararları nelerdir?
8. Yöneticiler niçin plan yapmalıdır?
9. Yönetimde karar verme nedir?
10. Yönetimde karar verme sürecini sıralayarak açıklayınız.
11. İşletme bütçesi nedir?
12. İşletmelerin bütçe yapma sebepleri nelerdir?
13. Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri nelerdir?
14. Bütçe hazırlamada temel kurallar nelerdir?

4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON

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

4.1. Organizasyon İşlevi

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

Organizasyon işlevi; planlarda belirlenen amaçlara uygun faaliyetlerin belirlenmesi, gruplanması; işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi; yer, araç ve yöntemlerin hazırlanması işidir. Organizasyon; organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için muhtelif görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli şekilde sürdüren bölümleri oluşturma, yöneten ve yönetilenler arası hiyerarşik ve formel bir yapı kurma, iş ve işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir.

Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Bu açıdan organizasyon; süreç ve yapı olarak iki anlam ifade eder.

Süreç ve yapı olarak organizasyon:

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

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

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

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

Organizasyon faaliyetinin faydaları:

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 oluşabilecek tereddütler aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
4. Organizasyon süreci sonunda, karar ortamı bir yapıya kavuşturularak tüm organizasyon kapsamında ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur ve böylece her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapının özellikleri:

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

Organizasyon, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Toplamların 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 olduğu kadar çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın temel sebepleri; insanları 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 zorlaması ile her alanda organizasyona yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

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

4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri

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

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

Bir yapı olarak organizasyonun tasarlanması esnasında ele alınacak temel konular:

1. Organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,

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

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

Organizasyonun temel ilkeleri:

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

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

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

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

5. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi İlkesi: İşletme çapında her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirtilmeli yetki ve sorumluluk dengeli olmalıdır. Bu açıklık yazılı ve sözlü olarak sağlanmalıdır. Sahip olunan yetkilerin kullanımdan dolayı çalışanlardan hesap sorulabilmeli, yani, sorumluluk söz konusu olmalıdır. Buna mukabil, yönetici sorumlu olduğu konularda personele, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır.

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

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

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

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

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

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

12. Gelişme Yeteneği İlkesi: Organizasyon süreci sonunda ulaşılan yapı esneklik ve duyarlılık özelliğine ve zamanla ortaya çıkabilecek ihtiyaca cevap verecek yetenekte olmalı. Gelişme yeteneğinin yüksekliği organizasyonun başarısını artıran bir unsurdur.

Yönetici, bu ilkeleri içinde bulunulan ortamın özelliğine göre değerlendirir ve yansımasına göre organizasyon yapısı ortaya çıkar.

4.3. Organizasyon Süreci

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

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

2. Yapılacak Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması: Yapılacak işin ne olduğu etraflıca ortaya konması ve tanımlanması gerekir. Organizasyonlarda verimli bir çalışma ortamı için benzer ve birbirini tamamlayan faaliyetlerin aynı grup içinde, bir bölümde toplanır ve her bölümün yetki ve sorumluluğu bir yöneticiye verilir. Yönetim birliği kuralına da uygun olarak her bölüm için bir yöneticinin yetkili ve mesul olması çalışma ortamında düzeni sağlamaya dönüktür. İş bölümü ve uzmanlaşma kuralına paralel olarak, zamanı ve emeği verimli kullanabilmek gayesiyle işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucunda herkes en iyi yapabildiği iş

üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla organizasyonda oluşturulan bölümlerdeki faaliyetler, o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerce yürütülür, uzmanlaşma artar, böylece etkin ve verimli bir çalışma düzeni kurulmuş olur.



Şekil 4-1: Organizasyon Süreci

3. İşleri Yapacak Personelin Niteliklerinin Belirlenmesi ve Atanması: Her bir faaliyet grubu için, işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri belirlenir. Bu, "**norm-kadro**" çalışması olarak; her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. Organizasyonlarda mevcut işler için yönetici ve düz çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur. Bunlar dikkate alınarak personel seçimi gerçekleştirilir ve atamaları yapılır. İşletmelerde her iş belirli bir eğitimi, tecrübeyi ve fizikî özellikleri gerektirir. Personel seçiminde istenen niteliklere sahip kişiler tercih edilmesini ifade eden '**işe göre insan**' prensibi organizasyonun verimliliğini artırmaktadır. Bir mesleğin başarıyla icra edilmesi için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara **meslek standardı** denilir.

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

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

4.4. Organizasyonun Temel Unsurları

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

Organizasyonun temel unsurları:

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

2. Hesap Verme: Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, organizasyon üyesi kişi de kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Organizasyon üyesi kişinin sorumluluk duyması yanı sıra üst yöneticilere her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Yöneticinin görevlerinden birisi de yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında makul bir denge kumaktır. Organizasyon şema veya yapısı, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde bir araçtır.

4.5. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi

Yönetim ve organizasyon kavramlarının kelime anlamları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır.

Yönetim ve organizasyon etle tımak gibi birbirinden ayrılmaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Burada **yönetim**, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcı konumdadır ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Yönetim ve organizasyon gerçeği, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar.

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

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

4.6. Reorganizasyon

Yeniden organizasyon diye ifade edilen reorganizasyon, organizasyonu değişen şartlara göre yeni baştan düzenlemek ve gelişen durumlara göre kendini yeniden yapılandırmasıdır.

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

Reorganizasyon; yeniden organize etmek, düzenlemek, bir organizasyon veya kurumda verimliliği artırmak için mevcut yönetim sisteminin değiştirilmesi, yeni kurallar ve yeni yöntemler uygulanmasıdır. Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden

yapılandırma, yenilenim (inovasyon) ve değişim mühendisliği olarak da ifade edilen reorganizasyon geliştirme faaliyetleri ile değişimi mutlaka etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekir. Organizasyonlarda yeniden organize olma, verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir.

İş hayatı sürekli gelişmekte ve yenilenmekte, bilim ve teknoloji alanındaki yenilikler iş hayatına oradan da işletmelerin işleyişine yansımaktadır. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zaman içerisinde sayılan sebeplerle yetersiz ve geri kalabilmektedir. Organizasyonu sürekli kılmak için zaman içinde gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Bunun için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, organizasyonların kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Dünyada her şey değişme ve gelişme süreci içindedir. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, organizasyon yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Globalleşme olayının da etkisiyle, kuruluşlar organizasyon geliştirme ve değişim yönetimi kavramıyla, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır. Bu sebeple rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve iyi ürün sunabilmek için, organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması gerekir.

Reorganizasyon ihtiyacının temel sebepleri:

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

Organizasyon geliştirme, değişim ihtiyacına dönük, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir stratejidir. Zamanla ortaya çıkan organizasyon sorunlarını çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü kurup sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. İşletmelerde insan kaynaklarının etkinliği için organizasyonlar ihtiyaçlara göre geliştirilmeli ve sürekli yenilenmeleri bir işlev olarak yerine getirilmelidir. Şekilcilikten uzak, katılımcı, misyon ve vizyonun üyeleri tarafından iyice anlaşıldığı ve benimsendiği, çatışmaların çözümlendiği bir organizasyon yapısı oluşturulması bu işlevin görevleridir.

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

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

Yönetimde pek çok organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş, bu yöntemlerin fazla oluşu onları sınıflandırma gereği ortaya çıkıyor. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşerî teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

1. Yapısal Teknikler: Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alan ve hedefi, işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirerek hem çalışanları tatmin edip, daha başarılı duruma getirmek, hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışmadır.

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

Organizasyon geliştirmede amaçların belirlenmesi açısından; uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyet niteliklerini dikkate almak gerekir. Organizasyonun iç ve dış şartları belirlenecek amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme imkânları dikkatle incelenmeli ve bu incelemenin yapılabilmesi için amaçların gerekçesi açık ve net olarak belirlenmesiyle mümkündür. Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde sonuçlanır. Her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyon sisteminde bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Her değişim ve gelişim beraberinde pek çok problemi de getirir. Bu problemleri inceleme ve çözüm ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

4.7. Organizasyonun Çevre ile İlişkileri

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevrede yaşar, çevresiyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılıktan etkilenirler.

Organizasyon çevresi; faaliyet yürüttüğü alanda ekonomik, sosyal, siyasi, hukuki, tabii ve teknolojik ve diğer şartların toplamıdır. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. Organizasyon bir sistem olarak

kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunmaktadır. Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan hür türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar.

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

Organizasyon çevresinin temel seviyeleri:

1. Organizasyonun iç çevresi

1. İşletme çalışanları
2. Hissedarlar
3. Misyon ve vizyon
4. Temel yetenekler
5. Organizasyon yapısı
6. Organizasyon kültürü

2. Organizasyonun sektörel çevresi

1. Rakipler ve rekabet
2. Müşteriler
3. Tedarikçiler ve stratejik ortaklar
4. İşgücü piyasası
5. Düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları

3. Organizasyonun genel çevresi

1. Kanuni ve siyasi çevre
2. Sosyal ve kültürel çevre
3. İktisadi çevre
4. Bilim ve teknoloji çevresi:
5. Tabii çevre

4. Organizasyonun global çevresi

Organizasyon kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabi çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleri global çevreyi ifade eder.

4.7.1. Organizasyonun İç Çevresi

Her organizasyon iç ve dış çevresi ile bir bütün olarak kendisine özgü çevresinde önce yakın çevresini görüp gözeterek, onların amaçlarına hizmet etmelidir. İç çevrenin organizasyonlarda farklılığı, iç çevre bileşenlerinin değişen yapısından kaynaklanır.

İç çevre unsurları:

1. İşletme Çalışanları: Organizasyonda görev alan yöneticisinden en alt çalışana kadar tüm personel organizasyon çalışanıdır. Çalışanlar, emeklerini organizasyona belirli bir ücret karşılığı veren kimseler olarak, organizasyonda rahat ve huzur içinde, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanamadığında, çalışır görünüp, gerektiği gibi çalışmayarak kuruluşu zarara uğratırlar. Bunların organizasyonla 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. Organizasyon başarı için çalışanlara; ücret, kârdan pay, prim, ödül, kâra ortaklık veya kuruluştan hisse gibi bir ödeme şekli geliştirmelidir.

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

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

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

5. Organizasyon Yapısı: Organizasyon, yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının 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 amaçlara etkin ve verimli şekilde varma yolunu gösteren bir sistemdir. Organizasyon sonrası, kuruluştaki kaynakların nasıl konumlandırıldığı, yapılacak görevlere ilişkin hangi iş bölümlerin belirlendiği ve kurum 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 bütünlüşme meseleleriyle başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin tamamına **organizasyon** (kurum, işletme) **kültürü** denir. Organizasyonun kültür değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarıdır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bu sebeple kurumun farklı kademelerinde olan veya farklı kültür ve sosyal yapıya sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

4.7.2. Organizasyonun Sektörel Çevresi

Sektörel çevre unsurları:

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

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

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

Tedarik zinciri; malların, hizmetlerin, bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır. Lojistik ağ veya tedarik zinciri, ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışını, fizikî dağıtım ve alışverişin bütününe kapsayan bir sistemdir.

İşletmeler üretimleri için gerekli girdileri ya kendileri üretirler veya başka kurumlardan 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. İşletmelerin tedarik zinciri ile kurdukları iyi ilişkilere ek, sektörel çevrede daha etkin olabilmek için farklı kuruluşlarla **stratejik ortaklıklar** kurarlar. Ortak hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek için bazı kurumlarla yakın iş ilişkiler kurup bunu geliştirmek maliyet avantajı sağlayacaktır. Bir ürünü üretebilmek için gerekli iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli kaynakların tek bir işletme bünyesinde bulunmadığı durumlarda diğer kuruluşlarla iş birliğine gidilmelidir. Organizasyonlar belirli alanlarda ihtiyaca bağlı olarak güçlü bir yapı oluşturmak için; **şebeke** (ağ) **organizasyonlar** ve **işletme dışı kaynaklardan faydalanma** yolu ile başka kuruluşlarla stratejik ortaklığa giderler.

4. İşgücü Piyasası: Organizasyonlar faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyduğu işgücünü kurum dışından temin ederler. **İşgücü** (emek) **piyasası;** işgücü arzı ve işgücü talebinin karşılaştığı, ücretlerin ve çalışma şartlarının oluştuğu, nispeten bağımsız piyasalarından oluşan karmaşık bir sistemdir. İnsan kaynakları bölümü, işgücü piyasasını değerlendirirken organizasyonun 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 bütünlüşmüş olur. Emek piyasası genelde devlet müdahalesine tabidir, işçiye ödenecek asgari ücretler genellikle devlet tarafından belirlenir. İşçi ücretleri yüksek olduğunda maliyet artacağı için organizasyon bu maliyetleri ürün fiyatlarına yansıtır. Aslında tek bir emek piyasası yerine, farklı vasıftaki işçilere göre farklı piyasalar vardır. Uzman beyaz yakalı çalışanlar, uzmanlığı olmayan mavi yakalı çalışanlar, çeşitli seviyedeki yöneticiler, sendikalar, insan kaynakları alanında danışmanlık yapan kuruluşlar işgücü piyasasının önemli aktörleridir.

5. Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları: Organizasyonların sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının organizasyon faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. **Düzenleyici kurumlar;** devlet tarafından kamu faydasını korumak gayesiyle kurulmuş, belirli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama ölçülerini belirleyen veya kurumları bağlayan çeşitli düzenlemeler yapan resmi kuruluşlardır. Düzenleyici kurum ve kurullar 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.

Organizasyonların 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 grupları;** devlet tarafından resmi bir yaptırım gücüyle donatılmamasına rağmen, işletmeler üzerinde güçlü bir eki kuran, onları sosyal sorumlu davranmaya iten baskı gruplarıdır.

Sosyal medyanın yaygın uygulamalarıyla, internet tabanlı sosyal ağ toplulukları farklı alanlarda kurdukları guruplar vasıtası ile üyelerinin etkileşimini sağlayarak kuruluşlar üzerine baskı kurmaktadır.

4.7.3. Organizasyonun Genel Çevresi

Genel çevre unsurları:

1. Kanuni ve Siyasi Çevre: Organizasyonun 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 organizasyonları 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 uygulamalar ve bundan da kuruluşları etkilenirler. Bu düzenlemeler organizasyon kararlarını yakından etkilemesi sebebiyle kuruluşlar 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 organizasyonlarla olan ilişkilerini düzenler. Toplumun sosyal ve kültürel düzey farklılığı ihtiyaç farklılığını da beraberinde getirir. Organizasyon işte toplumun farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir ve bunu yaparken toplumun bu yapısını dikkate almalıdır. Organizasyon 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. Organizasyon tüm bu kurumlarla iyi ilişkiler kurmalıdır.

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

a. Uygulanan iktisadi sistem; ülkede, uygulanan iktisadi sistem kuruluşun faaliyetlerini belirler. Kapitalizmde, devlet ekonominin normal işleyişine sözde müdahale etmez, organizasyonlar üretecek ürün miktarı, fiyat, dağıtım gibi konularda tamamen arz talep ilişkisi dâhilinde ve rekabet esaslarına göre faaliyet yürütürler. Sosyalist ekonomik sistemde; ekonomik düzenin işleyişi tamamen devlet kontrolünde, özel mülke izin verilmez, üretecek ürün miktarı devlet tarafından belirlenir ve üretilir. Karma ekonomik sistemde ise, devlet ekonominin işleyişine olumlu bir katkı için müdahale eder ve özel sektörün kâr endişesi ile girmediği toplumsal ihtiyaçları karşılamak için yatırım yapar. Kanaat ekonomisinde ise devlet tüketici ağırlıklı ekonomiyi gözetir ve adil bir sistemin işlenmesini sağlar. Bu sebeple uygulanan iktisadi sistem; faaliyet yürütülecek sektör seçimi, ürün türü, miktarı, fiyatı, dağıtım, tutundurma gibi konular açısından kuruluşları yakından ilgilendirmektedir.

b. Faiz oranları; ülkede faaliyette bulunan bankaların uyguladığı faiz oranları, yatırım sermayesine ihtiyaç duyan işletmeleri yakından ilgilendirir. Faiz oranlarının yüksekliği üretim maliyetlerini 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. İletişim araçları, 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 bulunması ve üretim yerinin iklim şartları kuruluşu olumlu veya olumsuz etkiler. Organizasyonlar, üretime girdi temin ettiği, atıklarını bıraktığı çevreyi gözetip kollar. 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 boyunca 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 indirmeliler. Her türlü madde veya enerjinin tabi birikimin çok üstündeki miktarlarda çevreye katılmasına **çevre kirliliği** denir. İnsan, çevreyi kendi isteğine göre kullanması, artan nüfus, büyüyen sanayi, açgözlülükle çevreyi kirleterek varlığını tehlikeye atmakta ve bu insan haklarında global bir tehdit olmaktadır.

4.7.4. Organizasyonun Global Çevresi

Hızla gelişen globalleşme gerçeği, milli olan işletmeleri milletlerarası piyasada da faaliyete zorlamaktadır.

Global çevre; organizasyonların kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabi çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleridir. Dünyadaki ekonomik gelişim ile yerli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçen işletmeler, dünya çapında tüketiciye hitap ederken ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorundadır. Mevcut şartlarda işletmeler, yerel ve bölgesel birliklere ve standartlara uygun ürünler üretirken, globalleşmenin

olumsuzluklarından daha az etkilenmek için yerel (mahalli) ve milli temelde faaliyetlerini iyi planlaması ve uygulaması gerekir.

4.8. 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, kurum kültürünü benimsetme, 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.

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 direkt çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayım, inanç ve değerler bütünüdür. **Kurumsal kültürün kaynakları**; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

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

Kültür, toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan 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 davranışını belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

5. Kurallar: Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretiler.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.

5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

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

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

4.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma ve İlkeleri

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

Organizasyon yapısı, organizasyona ait amaçların gerçekleştirilmesi yolunda organizasyonun temel elemanları ile bu elemanlar arasındaki ilişkiyi gösteren bir yapıdır.

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

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

Bölümlere ayırma, organizasyon yönetiminin etkinliği açısından önemli olmasından, beklenen fayda ve başarı için üst yönetim işe en üst kademeden başlayarak her hiyerarşik kademede yapılmalıdır. Bölümlere ayırmada bazı temel ilkeler ile birlikte işletmenin yapısı ve kaynakları bölümlere ayırmada seçilecek bir organizasyon yapısında etkili olacaktır. Bölümlendirmenin etkin ve verimli olabilmesi için bazı ilkelerin dikkate alınması kuruluşlar açısından önemli olmaktadır.

Bölümlere ayırmada temel ilkeler:

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

2. Uzmanlaşmadan faydalanma ilkesi: İşleri gruplara ayırır ve bölerken, uzmanlaşmadan en fazla faydalanma düşüncesi verimlilik açısından önemlidir. İş bölümü kişilerin belirgin niteliğini, tecrübelerinden faydalanmayı sağlayarak uzmanlaşmayı getirir, uzmanlaşma da verimliliği artırır. İşleri organizasyon hedeflerine en uygun hizmet edecek şekilde bölümlere, uzmanlaşmadan en iyi şekilde faydalanmayı gerektirir. İşler bölünürken kişilerin en uygun düzeyde uzmanlaşması dikkate alınır. Bir organizasyon teknik yönden birbirinden farklı ürünler üretiyorsa her ürün grubunda uzmanlaşan kişilere ihtiyaç olacaktır.

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

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

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

4.10. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri

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

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

4.10.1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

İşlev temeline göre bölümlere ayırma temel ve mantıklı olması bakımından az sayıda ürün üreten işletmelerde en fazla kabul edilen ve kullanılan bir bölümlendirme türü ve şeklidir.

İşlevlere göre bölümlendirmede; satın alma, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları bölümleri şeklinde bir ayırım vardır. İşlev, görevler arasındaki farklılıkları belirtir ve işletmelerde bazı işlevler; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama gibi işletmenin devamı ve faaliyetlerini yürütmesi açısından temel öneme sahiptirler. Organizasyon şemalarında işletmenin yaptığı işe göre değişik özelliği olan işlevler yer alabilir. İkinci derecede olan bölümler destekleyici bölümler olarak görülür ve işletmenin detaylı faaliyet konularını içerir. İşletmeler büyüdükçe satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe gibi ikinci derecede bölümlere ayrılabilir.

İşlevlere göre bölümlendirmenin faydaları:

1. İş bölümü ve uzmanlaşmadan faydalanma kolaylaşır.

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

Şekil 4-2: İşlevlere Göre Organizasyon Şekli ve Organizasyon Şeması

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

Ürün temeline dayalı bölümlendirme işletmenin ihtiyaç ve özelliğinden hareketle; ürün, proje ve program temeline dayanarak bölünür.

Ürün temeline dayalı bölümlendirme şeklinin üstünlüğü ürün sorumluluğu, geliştirme ve pazarlama konusunda yoğunlaşmadır.

Şekil 4-3: Ürün Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

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

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

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

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

Şekil 4-4: Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma ve Organizasyon Şeması

1. Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır.

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

Bölge temeline göre bölümlenen organizasyonun zararları:

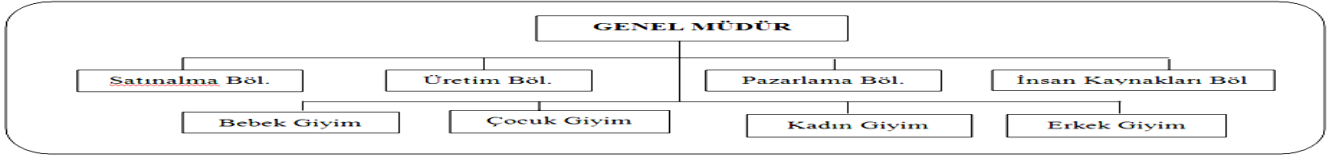
1. Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
2. Üst yönetimin kontrol meselelerini artırır.
3. Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe siyasetlerini gerekli kılar.
4. Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik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

4.10.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Müşteri temeline dayanan bölümlere ayırmada, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu sistemde farklı müşteri grupları varsa; bebe ve çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayırmak faydalıdır. Müşterilere en iyi hizmeti vererek müşteri memnuniyeti sağlama düşüncesiyle müşteri temeline dayalı organizasyon yapısı seçilmeli.

Müşteri temeline dayanan organizasyonun faydaları:

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



Şekil 4-5: Müşteri Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

Müşteri temeline dayanan organizasyonların zararları:

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

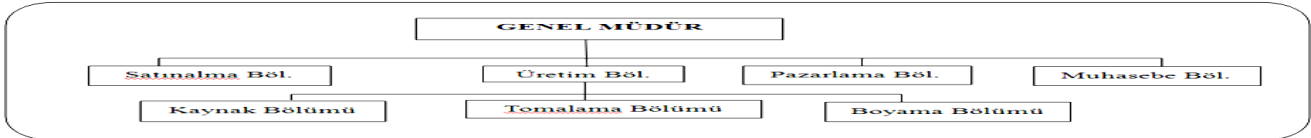
4.10.5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

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

4.10.6. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

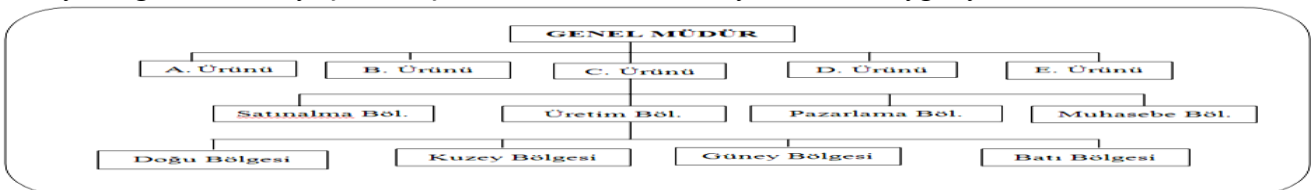


Şekil 4-6: Süreç ve Araç Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

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

4.10.7. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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



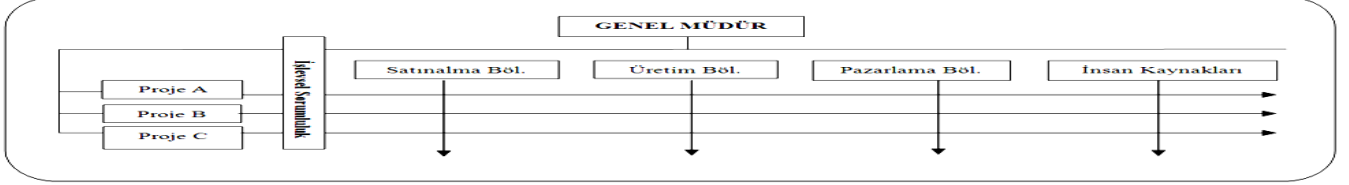
Şekil 4-7: Karma Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Şeması

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

4.10.8. Matris (Proje) Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Matris sisteme proje yönetimi de denilir, ancak proje yapılan geçici yapılardır, bunun devamlı getirilmesi ise matris yapısıdır.

Matris yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerektiğinde kullanılır. Matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için muhtelif uzmanlık dallarından faydalanma, diğer taraftan proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve çeşitli projeler yapması gerektiğinde matris yapı gereklidir. Dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuş; üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, kâr amacı izleyen işletmeler ve uluslararası işletmeler gibi birçok işletmede kullanılabilmektedir.



Şekil 4-8 Matris Bölümlenme ve Organizasyon Şeması

Matris organizasyonun faydaları:

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

Matris organizasyonun zararları:

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

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Organizasyon nedir? Organizasyon faaliyetinin sağladığı faydalar nelerdir?
2. Organizasyona duyulan ihtiyacın temel sebepleri nelerdir?
3. Organizasyonunun planlama ile ilişkisi nedir?
4. Organizasyonun temel ilkeleri nelerdir?
5. Organizasyon sürecinin aşamalarını sıralayınız.
6. Sorumluluk ve hesap verme nedir?
7. Organizasyon ve yönetim ilişkisi nasıldır?
8. Reorganizasyon (yeniden organizasyon, yeniden yapılandırma) nedir? Reorganizasyon ihtiyacının temel sebepleri nelerdir?
9. Organizasyon çevresi nedir? Organizasyonun çevresi ile olan çıkar ilişkisi nasıldır?
10. Organizasyon çevresinin temel seviyelerini sıralayınız.
11. Organizasyonun iç çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
12. Organizasyonun sektörel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
13. Organizasyonun genel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
14. Organizasyon iklim ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
15. Organizasyonda bölümlere ayırma nedir?
16. Bölümlere ayırmada temel ilkeler nelerdir?
17. İşlevlere ve ürün temeline göre bölümlere ayırma nedir?
18. Bölge temeline ve müşteri temeline göre bölümlere ayırma nedir?
19. Zaman temeline göre bölümlere ayırma nedir?
20. Süreç ve makine temeline göre bölümlere ayırma nedir?
21. Matris (proje) organizasyon temeline göre bölümlere ayırma nedir?

5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME

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

5.1. Yönettme İşlevi

Planlamaya bağılı olarak yürütülen organizasyon süreci sonunda, işletmede yapılacak işler ile işleri yapacaklar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenir ve böylece ortaya çıkan organizasyon yapısı yönettme faaliyetleri için uygun zemini hazırlar.

Yönettme işlevi, yönetim sürecinin dinamik ve sürekli niteliğidir, Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabul edilmesiyle yönettme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur. Organizasyonda görev yapan insanlara, bunu etkin ve verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici özelliğe sahiptir. Sistemde ‘yürütme’, ‘yönverme’ ‘emir-komuta’, ‘sevk ve idare’ yönlendirmeyi çağrıştırdığı ve konunun tek kelime ile ifade edilebilmesi sebebiyle “**yönettme**” kavramı da kullanılmaktadır.

Yönettme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amacına ulaşması için harekete geçirilmesi faaliyetlerini içerir. **Yönettme**, plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Yöneticiler, yönettme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları sürekli olarak hedeflere yönlendirirler. Bu süreçte, planlar ve amaçlar yol gösterici, yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanılır.

Yönettme işi ile yönetici emir verme ve yapılacak işleri yönetme ile birlikte insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıması, onları liderlik vasfı ile motive ederek başka bazı şartları yerine getirmelidir.

Etkin bir yönettme sistemi kurmanın şartları:

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

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

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

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

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

6. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı: Yöneticiler, konunun ayrıntılarında boğulmamak için ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırt etmeli ve böylece yoğunlaşması gereken alana yoğunlaşmalıdır. Yönetici kuruluş içerisinde her şeyden haberdar olmalı ve icabında da ayrıntılara inmeli ancak daha önemli işlerden uzak kalmamalı ve dolayısıyla rutin işleri astlara bırakmalıdır.

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

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

5.2. Yönettmenin Temel Unsurları

Yönettme işlevinin etkinliği için, bu işlevi yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı birtakım unsurlar vardır.

Yönettme işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı temel unsurlar:

1. Yetki (otorite)
2. Emir
3. İletişim
4. Liderlik
5. Motivasyon

5.2.1. Yönettme İşlevinde Yetki

Otorite olarak da ifade edilen yetki, başkalarını amaçlara doğru yönlendirme 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 tanımlamıştır.

Yetki teorileri:

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

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

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 temel “**enformel (gayri-resmi) yetki**” olarak ifade edilir ve formel yetki gibi, bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülür. Yetkinin, üç farklı kaynağı vardır.

Yetkinin kaynakları:

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

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

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

İşletme 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 pozisyonundan 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. Yönetim danışmanı (müşavir), yatırım danışmanı ve hukuk danışmanı da kurmay yetki kullanır. İnternet danışmanı, internette güvenilir kaynaklardan ilgili konu hakkında bilgi alma yolu yöneticilerin tercihleri arasına girmektedir. İş ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. 'Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar'. 'Bin bilsen de bir bilene danış.' Bir insan her alanda uzman olamaz, her şeyi tek başına halledemez, ihtiyaca göre ihtisas sahibi insanlardan danışmanlık hizmeti alınmalıdır.

3. İşlevsel Yetki: Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye sahip olabilirler. Bu kendi görevli 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. Üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları var ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol, yetkiye “emir verme ve itaat bekleme hakkı” der.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine girmiş ve ayrımı zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevkiiyle kişiye münhasır olmayan bir özelliklerle ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü bir durumdur. **Güç;** bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı,** kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

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

Kaynakları yönünden güç çeşitleri:

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

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

olarak kullanabilir.

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

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

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

Organizasyonda yetki, görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Başarılı yönetici, yetki (otorite) ile gücü astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular.

Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

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

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

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

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

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

5.2.2. Yönelme İşlevinde Emir

Yönelme işlevini yürütürken yetki (otorite-salahiyet) sahibi olan yöneticilerin kullandığı temel araç olan emir (buyruk), yönetimin liderlik boyutu ile bir arada düşünülmelidir.

Emir; yetki sahibi kişinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirmesi ve onlara iş yaptırabilmek için elinde bulundurduğu direktif ve talimat şeklinde uygulanan bir araç, bir haktır. Emrin etkinliği ve verimliliği açısından bazı özelliklere sahip olması gerekir.

İyi bir emrin özellikleri:

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

Emir, organizasyon yapısıyla kurulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir. Yönetici isteğinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emir olarak isimlendirilmesine sebeptir. Emirler; yazılı veya sözlü olarak değişik şekillerde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadelerle organizasyonda hiyerarşiye uygun yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf ve yönetici ile astın yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da sebep olabilir.

5.2.3. Yönelme İşlevinde İletişim

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 iletilindiğinde 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 bilersen 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 bilinmez.
 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 mutluluk için iletişim kurarlar. Etkili bir iletişim için sahip olunması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır.

Etkili bir iletişim için gerekli beceriler:

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

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

İyi bir dinleyicinin temel özellikleri:

1. Başka bir işle meşgul olmaz.
 2. Konuşan kişinin sözünü kesmez, ona saygı gösterir.
 3. Göz teması kurarak önemsedğini 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 tanımalıdır.

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

3. Mesaj (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 taşınması 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, ağırlar 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 uyancılar 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 kastı çarpıtmak kişisel bir engeldir.

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

3. 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 türüdür. 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 gönderimidir. Kaynak bir kurum tarafından enformasyon, fikir 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 türülülük 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. İletin 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 iletişim araçlarını içerir.

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

5. Elektronik posta: 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 olduğu 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.

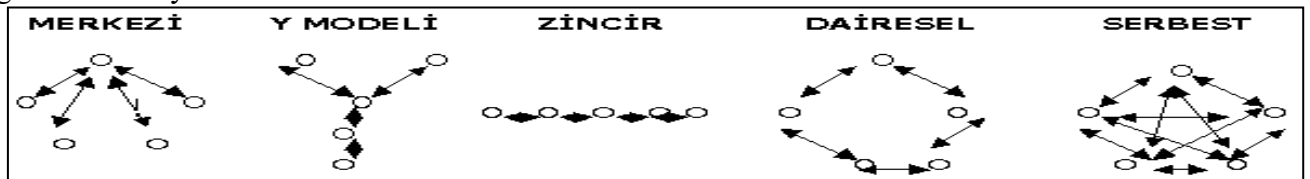
2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmak 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.



Şekil 5-1: Enformel iletişim modelleri

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.

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 olduğu grupta belirgin bir lider yoktur. Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur. 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.

5.2.4. Yöneltilme İşlevinde 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, yönlüten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. **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.

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi birçok bilimin ilgi alanındadır. 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. Çalışanları motive etme
5. Sistemi bir bütün olarak görmek
6. Takım çalışmasının faydasına inanmak
7. İkna yeteneği, sorumluluk sahibi ve prestij sahibi olmak
8. 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.

Gücün kaynakları:

1. Karizmatik nitelikler
2. Bilgi ve uzmanlık,
3. Para, ceza ve ödül,
4. Fizikî güç

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

Liderlik sürecinin temel şartları:

1. Şartlar ile amaçlar. Liderlik sürecinin başlaması, buna ihtiyacı ortaya çıkaran birtakım şart ve varılmak istenen hedef olmalıdır.
2. Lider kişilik. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik nitelikleri (özellikleri) şartların gerektirdiği nitelikler olması gerekir. Lidere, bu niteliğin yapılmasına sebep olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür.

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

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunması ve kişi veya grupları belirli hedeflere ulaşmak üzere yönetme mesuliyetini üstlenmesidir. Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını amaçlara doğru yönlendirmek, yönetmek ve 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 yapıları 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. Yönetim konusunda geline nokta birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği ve bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye, yol göstermeye başlayacaktır.

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 gerekmez.

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 başarısını 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 değişikliklerle; 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.

5.2.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon

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

Kişi çevresinde olan her olaya tepki verir ve bu davranış kişinin varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Psikoloji bilminde 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. Belirlediği hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve farklı tepkiler verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

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

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve 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), davranışa amaca doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. Motivasyon, kişinin ihtiyacını tatmin için, motive aracılığıyla davranışta bulunmasıdır. Davranış, canlıların içinde bulunduğu duruma göre verdiği tepkidir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini gelişmesini 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. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma amacını takip eder.

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motiveler; biyolojik temelli öğrenilmemiş açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğu, yeniden dengeyi sağlanmak için kişi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esaslı 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 alışı şekillerine göre, (1) ihtiyaçlar teorisi, (2) çevre teorisi ve (3) etkileşim teorileri olarak üç ayrı şekilde gruplandırılır.

Motivasyon teorileri:

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

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

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

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

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

3. Etkileşim Teori: Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü 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 ulaşır başarıyla 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 bozukluklardır. 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, insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepkidir. İnsanı harekete geçiren, hayata dair hazları yaşatan ve aynı zamanda insan olmanın önemli bir parçasıdır. Dünyayı anlama, onu nasıl görüp, duyduğu, kokladığı, tattığı ve onu nasıl okuduğu duygusal deneyimlerle ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelerek onlardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Başarı için duygular mutlaka yönetilmelidir. Kişide duygu yönetimi becerisinin geliştirilmesi, bir ihtiyaç olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir. Bu beceri, akıl ve duygu eğitimi neticesinde elde edilebilecek bir yetenektir. Endişe, öfke, panik, stres, kendini değersiz hissetme ve güven problemi gibi olumsuz duyguların kontrolü ve bunu olumlu şekilde yönetmesi kişiye her zaman fayda sağlayacaktır. **Duygu yönetimi,** insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, 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 ulaşabilmektir.

Duyguları yönetme süreci; duyguların farkına 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 ve kişinin başkaları ile iş ilişkisinde kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

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.

Günlük hayatta insanın bulunduğu tüm ortamlarda verimliliğini etkileyen olaylardan birisi de öfke ve sinirdir. **Öfke**, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepkidir. **Öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. Öfkeli ve sinirli davranış, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olabilir. Tabi ve geçici bir duygu olan öfkeyi her insan yaşayabilir, önemli olan sinir ve öfke halinin saldırgan davranış ve kine dönüşmemesidir. **Öfkeyi kontrol etmenin amacı**, kişi bu duyguyu saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendisine ve çevresine zarar vermeden doğru olarak ifade etme becerisini kazanabilmesidir. Bunu tamamen yok etmek değil, öfkenin aktarımında kendine ve çevreye zarar vermesinin önünü almaktır.

Öfkenin kaynağı ve öfkeyi açığa çıkarın duygular; (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe ve yalnızlık ve (5) itilmişlik ve anlaşılamamak. Öfkenin kaynağı bu duyguları anlatıp, paylaşıldığında, anlam verildiğinde aktarımı da olumlu olur. Öfke kontrol edilemediğinde kişi haklı iken haksız duruma düşebilir. Sinir ve tepkiler kırıncı olmadan doğru yansıtılmalı.

Kişi kendisini iyi tanıması, sorumluluklarını bilmesi ile olumsuz duygular karşı tarafa sağlıklı bir şekilde iletilir.

Öfkeyi kontrol etme ve başa çıkma yolları:

1. Öfkelenmenin başladığı hissedildiğinde derin nefesler alınmalı
2. Öfkeye yol açan sebeplere değil çözümlere odaklanılmalı
3. Spor ve sosyal aktivitelerle öfkenin dışa vurulması
4. Öfkeyi doğru şekilde ifade etmeye ve karşıya sağlıklı aktarmaya çalışılmalı
5. Stres seviyesinin yükseldiği hissedildiğinde kısa molalar verilmeli
6. Hoşgörü ve affedici olmaya çalışılmalı
7. İletişim becerileri geliştirilerek öfkeyi hafifletmeye çalışılmalı
8. Eleştiriyi açık olmayı bir prensip olarak kabullenme

Yöneticiler, çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive edendirme 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 teknolojiye insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasını 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 zekâ 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.

5.3. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri

Bilimsel ve teknolojik gelişimin getirdiği yeniliklerle işletme çalışanlarının artık beyaz ve mavi yakalı ayrımı geride kalmıştır. Modern organizasyonlar bilgiyi üretir veya ulaştır ve bu bilgiyi kullanarak mal veya hizmet üretirler. Böylece artık çalışanlarda bilgi işçileridir ve ayırım yapmaya gerek kalmamıştır.

5.3.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler

Modern yönetim anlayışında astların görüş ve düşünceleri alınmadan yapılan işlerin başarı oranı düşüktür.

Yöneticiler işletmelerde liderlik vasıflarını göstererek, çalışanlar için yeni ufuklar ve hedefler ortaya koyarak onları motive eder. Onların yönetim konusunda fikirlerini alarak işe bağlılıklarını sağlar. Yönetici olgun, alçak gönüllü, hoşgörülü, adil, objektif, affedici ve sevimli olmalı, kırgınlık, çalışanlarla didişme, hoşgörüsüzlük, subjektif ve hissi davranışlar sergilememelidir.

Yöneticilerden kaynaklanan adaletsizlik, eşitsizlik ve mobbing gibi uygulamalar astlarda ümitsizlik oluşturabilmekte, bu durum da verimsizliğe sebep olmaktadır.

Astlarla ilişkilerde üstlerin görevleri:

1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama. Yönetimde ve insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, insanlarla olumlu diyalog kurabilmek, iyi bir iletişimle anlaşmasını, uzlaşmasını, iyi geçinmesini bilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için, öncelikle insanların zihni, duyu ve davranışa ait genel özellikleri ve çelişkilerini bilmek gerekir.

Her insan çeşitli özellik ve tecrübeye sahip ve bunlarla vardır. Burada önemli olan kişinin bu farklılıkları, anlayışları ve nitelikleri kendi, şahsında dengeli ve uyumlu olarak bütünleştirebilmesidir. Ayrıca her insan birbirinden farklı özellikler taşımakta ve bundan dolayı her insanın kendisine özgü kimliği ve kişiliği vardır. İnsanların farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı ve farklı duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır. İnsanlar bu farklı yapılarıyla insandır. Bundan dolayı bütün insanlara aynı şekilde davranmak mümkün ve doğru değildir. İnsanlar arasındaki farklı özellikler sebebiyledir ki, toplum ve iş hayatında insanlar arasında sorunlar, çatışmalar ve kavgalar olmaktadır.

İnsanlar arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları en aza indirmek, çözmek onlarla iyi ilişki kurmaya bağlıdır. Başarılı, faydalı ilişki, iletişim kurabilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için onların psiko-sosyal genel yapılarını, özelliklerini bilip ona göre uygun hareket etmek gerekir. Diğer yandan insan ister cahil ister âlim olsun, herkes için geçerli olan genel özellikler vardır. İnsanlar sevimliden, övülmekten takdir edilmekten hoşlanırlar; eleştiri, tenkit ve şikâyet edilmekten hoşlanmazlar ve dolayısıyla herkes kendisini haklı, önemli ve üstün görür.

Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri:

1. Değiştiremeyeceği durumları olduğu gibi kabul eder, niçin böyle oldu diye hayıflanma yerine bundan sonra ne yapabileceğine yoğunlaşır.

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

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

4. Üretken ve hayattan zevk alırlar, normal bir işgününün bile her saniyesine pozitif yaklaşır ondan zevk alırlar.

5. Kendilerine güvenirlir, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.

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

6. İdeal insan başarı kadar başarısızlıktan da öğrenebilecekleri şeylerin var olduğunu bilir ve başkalarının tavsiyelerine açıktır.

Toplum olarak kültürümüzde yeteneklerimiz hakkında mütevazı davranma eğilimi yerleşmiştir. “Fazla mütevazı olma, öyle sanırlar” sözünün de bir gerçek payı var. Yeteneklerimizi olduğundan az göstermekle bazen başarabilme ümitlerimizi de olduğundan daha az değerlendiriyor olabiliriz. Burada ölçü, ifrat ve tefritten uzak vasatı yakalamaktır.

Yönetici, çalışan astların psikolojik durumlarını yakından izleyerek onlara güvenme, yetiştirme, bilgili ve becerikli hale getirerek yetki ve sorumluluk vermeyi bilmelidir.

2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklimi ve Kültürü Oluşturma. Organizasyonlarda üst yönetimin sağladığı güven ortamında çalışan insanlar faaliyetlerinde verimli ve başarılı olurlar. İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır. Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar.

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.

Üst yöneticiler uygun bir kuruma ait ortamı, iklimi ve temsil yeteneği yüksek bir organizasyon kültürü oluşturmalıdır.

3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi. Yöneticilerin bilgi alma ve bilgi verme tarzları birbirinden farklı olabilir. Ast ve üst olarak her iki taraf yöneticinin işletmelerde verimli çalışabilmeleri için bilgi almaya ihtiyaçları vardır. Astlara işletme ve çalışma konusuyla ilgili bilgiler üstleri tarafından çeşitli iletişim vasıtaları ile verilir. Organizasyona ait faaliyetlerde astların bilgilendirilmesi, demokratik ve katılımcı yönetimin temel şartıdır. Yönetim sürecinde çalışan kişilerin başarılı olması için organizasyon içerisindeki iletişimin etkin olması önemlidir. Kişilerin organizasyon içindeki rolleri ne olursa olsun iletişim becerilerini iyi bilmeli ve bunları uygulamaları

gerekir. Ast ve üst ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi öncelikle astlar bir insan olarak görülmelidir.

Astlara bilgi vermenin gerekliliği:

1. Astlar öncelikle bir insan olarak görülmelidir.
2. İşlerin etkin yürütülmesinde astlara gerekli ve yeterli ölçüde bilgi verilmelidir.
3. Astlara sınırsız veya yetersiz bilgi vermek her açıdan tehlikelidir.
4. Organizasyon içerisinde iletişim kanalları çoğaltılarak astların liderlik yetenekleri geliştirilmelidir.
5. İletişim kanalları astların kararlara katılmasını sağlar.
6. Astlara bilgi vermek koordinasyonu kolaylaştırır ve iyi bir organizasyon iklimi, ortamı oluşturur.

Astlarla etkili bir iletişim kurabilmek için, onların sosyal ve mesleki yaşam felsefesi ile onların önem ve öncelik verdiği konuları bilmek gerekir. Yöneticileri iyi tanımak, onlara etkili mesajlar vermeyi sağlar, çatışmayı ortadan kaldırır ve başarılı olmanın kriterlerini belirler. Mesaj ve tavsiyeler yöneticilerin dinlemesi için en uygun olduğu zamanda verilmelidir.

4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi. Yöneticiler iş hayatında mahiyetinde çalışan insanlara iyi bir örnek, rol model olabilmeleri için birtakım hususiyetlere sahip olmaları ve bunu sürekli geliştirmeleri gerekir.

Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri:

1. Yönetici, hedefi ve ona giden yolları içinde bulunulan durumu analiz ederek belirleyen, maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bunları uygulayan, bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir.
2. Yönetici, hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, ekibi ahenk içinde sürtüşmeden koordine eden, insanların zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak varmalarını sağlayan kişidir.
3. Yönetici, başarı için; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliklere sahip olmalıdır.
4. Yönetici, ekibinin öğreticisi, eğiticisi, yol göstericisi ve gözeticisi olarak insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren, kibirlenmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, çalışanları hareketleri, davranışları, ses tonu ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir.
5. Yönetici, çevresiyle istişare eden, etrafının fikirlerini mantık ve akıl süzgeçlerinden geçirerek vardığı karar doğrultusunda kendi iradesini yönetilenlere, onların saygı, güvenlik, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğine sahip kişidir.
6. Yönetici, engeller ve sorunlar karşısında soğukkanlılığını kaybetmeyen, sakin, sabırlı, güven veren, belirli bir problemin saplantısına kapılmadan ağaçlar yerine ormana bakabilen kişidir.
7. Yönetici, itici kuvveti, öğretici, yönlendirici, karar verici, derin ve geniş görüşlü büyük bir fikir gücüne sahip, bilgili iyi bir insan olan güç ve enerji kaynağı kişidir.
8. Yönetici, korku yerine güven telkin eden, bildiği kadar nasıl yapılacağını gösteren, emrettiği kadar rica edip ikna eden, otoritesinin yanı sıra iş birliği fikrini kullanan, motive eden kişidir.
9. Yönetici, dikkatli oluşu, açıkgozlülüğü, yumuşaklıkla sertliği, bekçilikle hırsızlığı, cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acelecilik ile sabırlı olmayı en iyi şekilde dengeleyebilen kişidir.

Yöneticiler, astlara örnek olmak, emri altında çalışan insanların birtakım haklarını da gözetmek ve kollamak durumundadırlar.

Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları:

1. Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
2. Adil ücret ödeme sorumluluğu,
3. Çalışanlara hür şekilde konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
4. İşçilerin demek, sendika kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
5. Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
6. İş yerinde güvenli ve sağlıklı şartlar oluşturma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
7. Çalışanlar arasında ayrımcılık, baskı, mobbing yapmama ve hür tür tacizden sakınma sorumluluğu,
8. Çalışanların yönetime ve kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

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

5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim. Organizasyonların yönetiminde, astların ve diğer çalışanların kendileri veya ilgili oldukları alanlarda karar mekanizmalarına katılma konusu etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir. Çalışanların gerek iş ile gerekse kendisi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması, yönetime katılma diye ifade edilmektedir. **Yönetime katılma şekilleri;** (1) gönüllü katılma, (2) temsili katılma, (3) eşit sayıda katılma, (4) sendikal katılma ve (5) kendi kendine yönetim / öz yönetimdir.

Çalışanların gerek görüldüğünde yönetime katılımının sağlayacağı birtakım faydalarla birlikte bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

Yönetime katılmanın faydaları:

1. Çalışan kişileri motive eder.
2. Çalışan kişilerin tavır ve alışkanlıklarını değiştirir.
3. Yönetim yetiştirici olması sebebiyle çalışanları donanımlı hale getirir.
4. Kişisel amaçlarla, organizasyona ait amaçları dengelemeyi sağlar.
5. Astlara söz hakkı vermesinden etkili bir yönetim sistemi kurmayı sağlar.
6. Yönetime katılma çalışan devir hızını azaltır.

7. Organizasyon içi sosyalleşmeyi artırır.

Yönetime katılmanın sakıncaları:

1. Üst makamın ayrıcalığını zayıflatır.
2. Yönetime katılmanın kabulü veya reddi politik ve ekonomik şartlara göre değişebilir.
3. Yönetime katılma bir "komite yönetimi" arz etmesinden sakınca getirebilir.
4. Kişinin kendisi ile ilgili kararlara katılma ve diğerlerine katılmama gibi bir sakınca doğurur.
5. Yönetime katılma sendika hareketlerini zayıflatır.

Yönetime katılmayı çoğu işveren, verimlik ve mülkiyet hakkı bakımında sakıncalı bulmaktadır.

5.3.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler

Yöneticinin astlarla ilişkisinin iyi olduğu kadar, personelinde üstlerle ilişkisinin iyi olması gerekir.

İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanma yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yan yana ve verimli olmalarını sağlamaktır. İnsanların konumu ne olursa olsun başkaları tarafından takdir edilmek ister ve bu her insanda bir ihtiyaç olarak belirir. Üstüyle çatışan bir personelin işinde verimli olması çık zordur. İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar, çatışmalar çıkar ve organizasyonlardan ayrılanlar çoğalır. Bu sebeple yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmesi gerekir.

Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri:

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

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürmede değişik metotları kullanıldığı görülür.

Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri:

1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar. İnsanlar üzerine yapılan baskılar onların düşünce, görüş ve hareket şekillerini değiştirerek, bir etki yapar. **Baskı**, bir insana veya bir gruba, belirli bir hareketi yaptırmak üzere zorlayıcı tedbirler alınmasıdır. Üstlerin astlar üzerinde onların çalışması ve organizasyona ait amaçlara ulaşmak için belirli hareketleri yaptırmaya yönelik alınan tedbirler baskıyı oluşturur. **Baskı fiilinin temel araçları;** (1) ücret vermeme, (2) prim kesme, (3) ikramiye vermeme, (4) terfii durdurma, (5) rütbe tenzili ve (6) işten çıkarmadır. Baskı araçları, üstelerin çalışanlar üzerinde korku duygusunun yerleşmesini sağlar. Korku, insanın birçok yeteneklerinin körelerek gerilemesine sebep olur.

Astlar üzerinde oluşturulan korku başlangıçta itaati sağlayarak bir çalışma gücü ve bir çözüm getirebilir. Fakat ilerleyen süreçte bu etkinin kalmadığı ve korkuyu doğuran sebebin ortadan kalktığını gördüğünde karşı isyankâr bir tavır takınır. Çalışanların yaşayacağı sürekli korku, kaygı ve gerilim onları moralsiz, tatminsiz ve bezgin hale getirir. Bu, ruhi ve bedeni bozulmalara yol açarak tükenmişlik sendromuna iter. Buna maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirecek ve iş doyumsuzluğu yaşayabilecektir.

İş hayatı insanın diğer hayat alanlarının dışında bir hayat olmayıp, hayatının bütünü içerisinde bir parçadır. İş hayatında yaşadığı sevinç, endişe veya kaygı halleri onun diğer yaşam alanlarını olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Çalışanların işinden tatmin olma, iş doyumunu sağlığını olumlu etkilerken iş tatminsizliği sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

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

Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları:

1. Sevilen, sayılan ve başarılı kişilerle yakın iletişim kurulmalı ancak diğerleriyle de kötü olunmamalıdır.
2. Ödüllendirilen iş arkadaşlarının başarılarından haz ve mutluluk duyulmalı ve bu duygular belirtilmelidir.
3. Başkalarının başarıları kıskançlığa sebep olmamalıdır.
4. İnsanların iyi ve kötü günlerinde yanında olan dostları hiçbir zaman unutulmaz.
5. Nezaket, kibarlık, tevazu her kapıyı açar ve herkesin hoşuna gider.
6. Çalışma hayatında kişiyi diğer çalışanlardan ayıran bazı özellikleri olmalıdır.
7. Kişinin özellikleri, vasıfları, hususiyetleri diğer insanlar tarafından fark edilir ve anılır.
8. Kanunî ve yönetime dair hak ve sorumluluklar çok iyi bilinmelidir.
9. Dengeli, sağlıklı, tutarlı ve mutlu bir aile hayatı kurulup geliştirilmelidir.
10. İyi bir hayat şekli iş ortamında ve çevrede etkili iletişim kurulmasını ve saygınlığı artırır.

Çalışanlar işini sevmeli ve coşku ile yapmalıdır. Sevgi ve coşku en kötü sistemleri bile başarıyla çalıştırır. Nefret ve karamsarlık en iyi sistemleri bile çalışmaz hale getirir.

2. Üstlerde Güç ve Yetki. Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayrımı zorlaşmış ve karıştırılır hale gelmiştir.

Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile kişiye özgü olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü bir durumdur. **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.

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

Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

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

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

Otorite olarak da ifade edilen **yetki**, çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Yetki, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları var ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlar. Kurumlarda insanların verimli çalışmalarını sağlamada komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört yetki türü kullanılır. **Yetki türleri**; (1) komuta yetkisi, (2) kurmay yetkisi, (3) işlevsel yetki ve (4) proje yetkisidir.

5.3.3. Organizasyon Kurallarına Uyma

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumlardır.

Kurallar herkesin uyması gereken konuları belirlemesiyle toplum hayatını kolaylaştırır, kargaşayı ortadan kaldırır. Organizasyonlar toplum içerisinde faaliyet yürüterek toplum üyelerinin farklı alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken kendi içerisinde etkin ve verimli olabilmek için birtakım kurallar belirleyerek bunlara çalışanların uymasını bekler.

Organizasyon kurallarına uyma, iş yerinde çalışanların organizasyon tarafından belirlenen amaç ve kurallara uyması ve onun gereğini yapması olarak ifade edilir.

5.3.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırma

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmada üst yönetime önemli görevler düşmektedir.

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde ahlaki, zihni ve psikolojik bir süreç bulunmaktadır. Bu süreçte, yöneticilerin çalışanlara iyi alışkanlığı özendirerek temel sebepleri ortaya koyması gerekir.

Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmada temel sebepleri:

1. Beklenen davranışların sebeplerinin açıklanması.
2. Kural ve davranışların uygulanabilir olması.
3. Uygulanan kuralların herkes için geçerli ve organizasyonun genel politikasına uygun olması gerekir.
4. Çalışanın elde edeceği kazançların açıklanması gerekir.
5. İstisnalar koymaktan kaçınılması gerekir.

Sıralanan tüm bu sebepler işletmelerde çalışanlara iyi alışkanlıkların kazandırılmasında önemli hususlardır.

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

Belirlenmiş iyi kurallar ve bunları çalışanlara kazandırmak işletmelerde verimliliği artırır, iş hayatını daha kolay hale getirir. Kurum çalışanlarına iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde kötü alışkanlıklarla mücadele vardır. İnsanların yanlış davranışları düzeltilmediği ve tekrarlandığı süre içinde yerleşerek kötü alışkanlık olarak ortaya çıkar. Yönetici, işletmede çalışanların yanlış davranışları ile mücadele ederek bunlardan uzaklaştırıp yerine iyi alışkanlıkları kazandırmaya çalışmalıdır.

Disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek iyi alışkanlıkları kazandırmaktan çok daha fazla meşgul eden bir iştir. İnsanlar hayatları boyunca belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bunların bir kısmı iyi alışkanlık olurken bir kısmı da istenmeyen, düzen ve disiplini bozan kötü alışkanlıklar olabilir. Yönetici, kurumda çalışma iklimini olumsuz etkileyen ve disiplini bozan bu kötü alışkanlıklar ile mücadele ederek onun yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

5.4. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline gelir.

Davranışın alışkanlık haline getirilmesi, alışkanlığını terk etmesine göre nispeten daha kolay olabilmektedir. Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Alışkanlığın bir üst noktası refleksdir. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyidir. İstenmeyen reflekslere “**tik**” denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine

istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir. Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır. **Disiplin**, çalışanların organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen, düzelter ve bir düzen kurma faaliyetidir. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değil ve soruna, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir durumdur. Toplumda, iş hayatında kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi, adaletin sağlanması için disiplin, toplum hayatının her yönünde gerekli bir unsurdur.

5.4.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri

İşletmelerde disiplinin temel amacı çalışanın işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır.

Çalışanlar işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplinle karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık çalışanın yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi, kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.

Disiplinin işlevleri:

1. Yönetilen-yönetici arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını kurmayı sağlar.
2. Disiplin uygulamaları davranışı düzeltmeye dönüktür.
3. Disiplin, çalışanların davranışlarını iyiye doğru yöneltir.
4. Disiplin, çalışanlardan hangi davranışların beklendiğini gösterir.
5. Yanlış disiplin uygulamaları moral bozukluğu, kutuplaşma, çatışma ve kızgınlığa sebep olur.
6. Disiplin, organizasyonun her kademesinde sağlıklı bir iklim oluşturur.

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

İşletmelerde disiplinin sağlanmasında aşamalı bir disiplin modeli uygulanması yerleştirmek gerekir.

Aşamalı disiplin süreci:

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

İşletmenin başarılı olabilmesi, üyelerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket şekilleri çok önceden belirlenmiş tasan ve politikalara uygun olmasına bağlıdır. Kurumların geliştirilmesi, ilerlemelerin sağlanması ancak iş yerinde düzenli davranış kalıplarını ortaya çıkaracak temel ilkelerin geliştirilmesi ile mümkündür.

5.4.2. Organizasyonlarda Cezalandırma

Disiplin kavramı cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır.

Disiplin, bir düzen ve bir sabır işidir. Ceza ise, uygunsuz bir davranışın meydana gelmesi sonucunda hoş olmayan bir durumun uygulanmasıdır. Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılması olmalıdır. **Ceza**, uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım olarak ifade edilir. Cezalar sonuçları itibarıyla pozitif ve negatif ceza olarak ikiye ayrılarak incelenir:

1. Pozitif ceza; ceza olarak fiziki veya psikolojik açıdan acı veren olay ve durumların kullanılması olarak ifade edilir. Kişileri sözlü eleştiri, pozitif cezaya bir örnektir.

2. Negatif ceza; istenilmeyen uygunsuz davranışın meydana gelmesi sonucunda yaptırımı olan, ceza alanı üzen ve onun bazı davranışlarını kısıtlayan ceza şeklidir. Kişiyi önceden verilen bir ödül veya sorumluluğun geri alınması negatif cezaya örnektir.

Ceza vermede asıl maksat, verilen ceza ile bir sonucun alınmasıdır.

Cezalandırmada etkili olan faktörler:

1. Cezanın şiddeti,
2. Cezanın tutarlılığı
3. Cezanın ertelenmemesi

Ceza vermek, yönetim faaliyetlerinde hemen başvurulması gereken bir metot değil, gerekli bilgilendirme, eğitim ve öğretim süreçleri tamamlandıktan sonra en son düşünülen bir tedbir olmalıdır.

Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar:

1. Acı sonunda sinir hali.
2. Cezalandıran kişiden uzak durma.
3. Ceza ile istenilmeyen davranış arasındaki bağın anlaşılabilmesi.

Cezanın toplum içerisinde algılanış şekline göre, kişinin kendisine olan saygısını ve çevresinin o kişiye vermiş olduğu değer ve saygıyı azaltıcı bir durum arz eder. Böyle ceza alan bir kişi kendine ve topluma olan saygısını kaybeder. Verilen cezalar insan zihninden, hafızasından uzun süre silinmeyen sonuçlar bırakır, çalışanların moral ve motivasyon düzeyini düşürücü etkiler yapar. Bu sebeplerden dolayı ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzi ve istisnai olmalıdır.

İstikrarlı disiplin, organizasyonlarda ceza verme uygulamalarının disiplin sağlamada faydalı bir araç olmadığı, ihtar, para cezası,

yetki ve sorumluluk azaltmak disiplin oluşturmada arzu edilir durumlar ve etkili yöntemler olmadığı fikrini esas alır. Disiplin her zaman yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma değil; aksine, doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme ve savunmadır.

Cezalandırmak bir politika olmadığı gibi, çalışanların yanlış davranışlarına göz yummak da bir tolerans politikası değildir.

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yöneltilme nedir? Etkin bir yöneltilme sistemi kurmanın şartları nelerdir?
2. Yöneltilmenin temel unsurları nelerdir?
3. Yetki ve güç nedir? Kaynakları nelerdir?
4. Organizasyonda yönetici ve diğer çalışanların güçlerini artırmak üzere kullandıkları taktikler nelerdir?
5. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
6. İletişim nedir? İletişimin temel işlevleri nelerdir?
7. Etkili bir iletişim için gerekli beceriler ve iletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
8. İletişim sürecinin unsurları nelerdir?
9. Kurumsal iletişimi nedir? Organizasyonlarda iletişim araçları nelerdir?
10. Formel iletişim kanalları ve enformel iletişim kanalları nelerdir?
11. İletişimi engelleyen faktörleri sıralayarak, açıklayınız.
12. Lider ve liderlik nedir? Liderin temel özellikleri nelerdir?
13. Yönetici ve lider arasındaki temel farklar nelerdir?
14. Motivasyon nedir? Motivasyonun temel özellikleri nelerdir?
15. Kurumsal motivasyon yönetimi nedir?
16. Duygu ve duygu yönetimi nedir?
17. Tükenmişlik, tükenmişlik sendromu ve mesleki deformasyon nedir?
18. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
19. Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri nelerdir?
20. Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri neler olmalıdır?
21. Yönetime katılma nedir? Yönetime katılmanın faydaları ve sakıncaları nelerdir?
22. Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri nelerdir?
23. Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri nelerdir?
24. Baskı nedir? Baskı fiilinin temel araçları nelerdir?
25. Organizasyonda disiplin nedir? Disiplinin işlevleri nelerdir?
26. Organizasyonda ceza nedir? Cezalandırmada etkili olan faktörler nelerdir?
27. Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar nelerdir?

6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL

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

6. 1. Koordinasyon İşlevi

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

Koordinasyon; organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirip zaman açısından uyumlu kılıp hedefe varmak için işlerin birbiri arkası gelip birbirini tamamlaması için hedefler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlayan yönetim işlevidir. Üretim faktörlerinin iş birliği içinde bulunması gereken işletme uyumlaştırma aracı olarak başarı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Organizasyonun değişik bölümlerinin yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberli olması koordinasyon açısından önemlidir. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir. **Koordinasyonun etkinliği için;** iyi ve sade bir organizasyon yapısı kurma, plan ve programları uyumlaştırma, iyi bir iletişim düzeni kurma, organizasyonda iş birliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonu teşvik gibi temel noktalar dikkate alınmalıdır.

6.1.1. Koordinasyon İlkeleri

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

Koordinasyon ilkeleri:

1. İyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması: Organizasyon çalışmaları yürütülürken koordinasyon ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bölüm ve çabaların imkânlar dâhilinde aynı bölümde toplanmaları organize etmede karışıklığı önleyip sade bir organizasyon yapısı kurulmasını sağlayacağı gibi bu sadelik koordinasyon çalışmalarını da kolay ve karışıklığa meydan vermeyecek şekilde yürütülmesini sağlar. Sade bir organizasyon yapısı, yöneticiye iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra veya aynı zamanda yapılmasını kolayca yürütme, kontrol etme imkânı verir.

2. Sorumlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlanması: Yönetim faaliyetlerinde yöneticiler ve yönetilenler işlerin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan problemleri açmak için yüz yüze görüşmelerinin sağlanması gerekir. Yönetim kademesindeki tüm sorumlu kişiler uygun pozisyonlarda birbirleri ile yüz yüze görüşerek koordinasyon etkinliği sağlanır.

3. Plan ve programların uyumlaştırılması: Plan ve programlar kuruluşların hedefine ulaşmalarında önemli bir yeri olan araçlardır. Kurumun her bir bölümündeki faaliyetlerin diğer bölümlerdeki faaliyetler üzerinde olan etkisi sebebiyle, bu faaliyetlerde yapılan her ayarlama, yeni bir durum ortaya çıkardığından diğer bölümlerdeki faaliyetler de bu yeni duruma uyacak bir ayarlamaya ihtiyaç gösterir. Farklı bölümlerdeki çalışanlar meseleleri yalnız kendi bölümleri açısından değil, bölümler arasındaki etkileri açısından da plan ve program koordinasyonu yoluyla düşünmeye alıştırılmalıdır.

4. İyi bir iletişim düzeninin kurulması: Koordinasyon faaliyetlerinde iletişim düzeni; bir insanın sinir sisteminin çevreden ve organizmadan algıladıklarını karar organı olan beyine ulaştırmaları ve beyinden çıkacak emirleri tekrar organlara ulaştırılması gibi karşılıklı bir görev yürütür. Kuruluşun farklı bölümlerinin merkezle diyalogu iletişim kanalları yoluyla gerçekleşir. Bu manada iletişim, işletmenin muhtelif bölümleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı faaliyetlerin oluşu hakkında bilgi veren ve koordinasyon yapılmasına geniş ölçüde imkân sağlayan temel bir araçtır.

5. Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalı: Yönetim faaliyetlerinde koordinasyon süreklilik gösterir. İşletmenin farklı alt bölümler arasında ortaya çıkan meseleler ancak koordinasyon aracılığı ile fark edilir ve yine çözüm koordinasyon aracılığı ile uygulanır. Bu açıdan koordinasyon bir defaya mahsus yapılan bir çalışma değil, sürekli yapılacak bir faaliyettir.

6. Organizasyonda iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi: İşletmeler birlikte çalışılan mekânlar olarak sosyal bir yapıya sahiptir. Faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi işletmelerde iş birliği anlayışının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Koordinasyon birden fazla bölüm ve kişiyi ilgilendirmesinden dolayı başarısı için bu bölümlerde çalışanlar arasında iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi gerekir.

7. Gönüllü koordinasyonun teşviki: İşletmede çalışan kişilerin kendi amaçlarını organizasyon hedefleriyle uyumlaştırarak kabul etmeleri sonucu ortaya çıkan uyumsuzlukları gönüllü olarak çözmeye çalışmaları mümkündür. Farklı bölümlerde çalışan kişilerin, karşılaştıkları meseleler hakkında bilgilenmeleri ve üst yöneticilerinin uyarıları olmadan kendi aralarında konuşup halletmeleri gönüllü koordinasyonu ifade eder.

6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri

Koordinasyon faaliyeti organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılarak incelenir:

Koordinasyon çeşitleri:

1. Dikey Koordinasyon: Yönetici ve astları arasındaki koordinasyona dikey koordinasyon denir. Bir pazarlama müdürünün beş yardımcısı varsa ve her yardımcının iki şefi varsa müdür ile yardımcı ve yardımcı ile şefler arasında dikey koordinasyon vardır.

2. Yatay Koordinasyon: Üstlerle astlar arasında daha ziyade işin yapılması konusunda sağlanan dikey koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır. Yatay koordinasyon aynı bölümde çalışan kişiler ve değişik bölümlerin yöneticileri arasında sağlanabilir. Yatay koordinasyonda iki durum söz konusu; ilki, bir üstün liderliğinde biçimsel olmayan gruplar kurarak veya komiteler yoluyla koordinasyon sağlama ve ikincisi, astların kendi aralarında gönüllü olarak sağladıkları koordinasyondur. İki bölüm yetkilisinin bir araya gelerek meseleleri halletmeleri ve çözüm tedbirleri almaya karar vermeleri ile üst basamak yöneticisine gitmeyi gerek kalmayacağı için dikey koordinasyona lüzum olmayacaktır. Çoğu zaman üstün koordinatörlüğüne ihtiyaç duyulması işi yavaşlatır ve bazen de çıkmaza sokabilir.

3. Merkezi Koordinasyon: Koordinasyonun sağlanmasında ihtiyaca bağlı olarak merkezi bir koordinasyon ünitesi de kurulabilir. Merkezi bilgi sistemi veya bilgisayar bürosu veya merkezi bir muhasebe bölümü kurulabilir. Muhtelif bölümlerdeki görevliler üste müracaat etmeden merkezi koordinasyon birimiyle ilişki kurabilir.

4. Çapraz Koordinasyon: Diyagonal koordinasyon olarak da ifade edilen çapraz koordinasyon, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir koordinasyon şeklidir. Çapraz koordinasyon, farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri, kurumun farklı kademe ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri koordinasyon şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır. Çapraz iletişim yoluyla kuruluş çalışanları kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

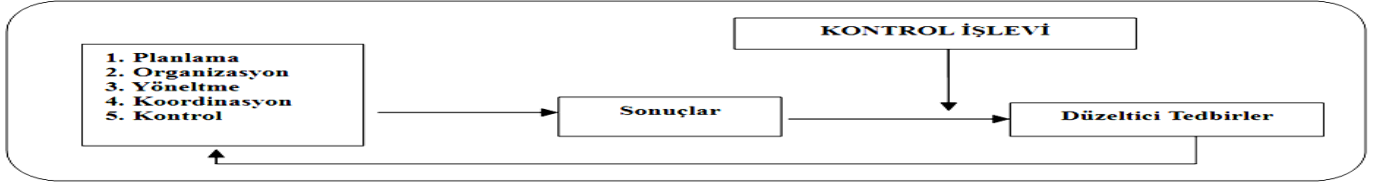
6.2. Kontrol İşlevi

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

Kontrol işlevi; organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir. **Kontrol,** arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Yönetim, birimlerinde kontrol, elemanlar (müfettiş, 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 işletmenin kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır. Kontrol işlevinin diğer yönetim işlevleri ile ilişkisi şekilde görülmektedir.



Şekil 6-1: Kontrol İşlevi ile Diğer Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki.

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için hedef ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur. **Faaliyet standartları;** gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konulan ölçülerdir. 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 çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı özelliklere sahip olmalıdır.

Kontrolün temel özellikleri:

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

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir. Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için (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 riayet edilmelidir.

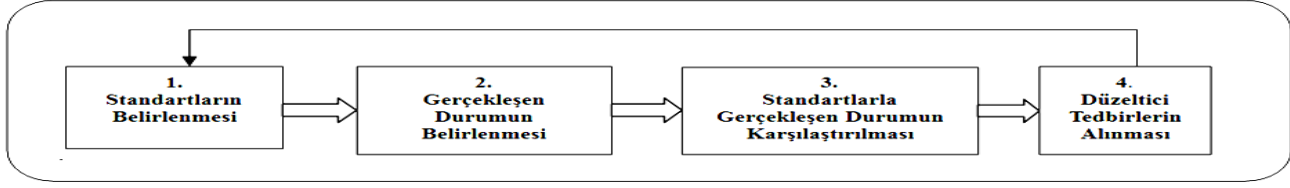
6.2.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Planlanan hususlara ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, kontrol sonunda anlaşılır. Bunun için kontrol süreci aşamalarının tamamlanması gerekir.

6.2.1.1. Standartların Belirlenmesi

Kontrol sürecinin birinci safhası amaç, plan ve siyasetler çerçevesinde standartların belirlenmesidir.

Her organizasyon mutlaka amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak ister ve bunun içinde hedeflerine ulaşır ulaşmadığı veya hangi ölçüde başarılı olduğunun tespiti ise, bazı ölçülerin varlığı ile mümkündür. Bu başarı ölçüleri anlamındaki kontrol standartları; gerçek sonuçların ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır.



Şekil 6-2: Kontrol Aşamaları

Kurumun üst yönetim tarafından belirlenen genel amaçları bölünerek, bölümlerin amaçları ortaya konulur ve bu gayeler faaliyet standartlarının belirlenmesine yardımcı olur. Böylece faaliyetlerin hangi kıstaslara uygun olarak yürütülmesi gerektiğini gösteren standartlar belirlenir, bu faaliyetlerden sorumlu olan kişiler, faaliyetlerini hangi standartlara uygun şekilde yerine getireceklerini bilir ve ona uygun hareket eder.

Kontrol edilen faaliyetin neye göre başarılı veya başarısız olduğunu belirlemek için elde kontrol edilen faaliyete ilişkin önceden belirlenmiş bir kontrol standardı bulunmalıdır.

Kontrol standartları:

1. Fizikî standartlar: Para ile ifade edilemeyen ve fizikî özelliğe sahip bulunan bu standartlar üretilen ürün ve emekte kullanılır. Bir birim üretim için harcanan emek saati, birim başına harcanan enerji gibi.

2. Maliyet standartları: Para ölçüleri ile ilgili maliyet standartları ürünlerin üretimi için gerekli olan harcamaları ifade ederler. Bir ürünün üretiminde yapılan dolaylı ve dolaysız harcamalar, emeğe ödenen ücretler, birim başına hammadde harcamaları gibi.

3. Sermaye standartları: Kâr-zarar hesabı ve bîlanço ile ilgili standartlar olarak; cari varlıkların cari borçlara oranı, sabit yatırımların toplam yatırım içindeki yeri, hisse senedi stoku gibi.

4. Gelir standartları: Bu standartlar para ile ifade edilen değerlerin satışlara uygulanmasıyla oluşur. Belirli bir pazarda nüfus başına satış, ürün başına gelir gibi.

5. Maddi olmayan standartlar: Fizikî veya para anlamında rakamlarla ifade edilemeyen veya fizikî ölçülere dayanmayan; çalışanların performansı, pazarlama elemanının müşteriye göstereceği nezaket gibi belirlenmesi çok zor olan standartlardır.

Sıralanan bu standarda göre kontrol edilen faaliyetin başarılı veya başarısız olduğu belirlenir.

6.2.1.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

Kontrolün ikinci aşamasında, standartların belirlenmesinden sonra gerçekleşen durumun ortaya konması gerekir.

Kontrol faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu tespit edilmese, daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir mukayese etme imkânı olmaz. Kontrolün birinci safhasında standartları yani olması gerekeni veya isteneni belirledikten sonra, ikinci aşamada gerçekleşen durumu yani olanı tespit etmek gerekir. Böylece olması gereken ile mevcudu mukayese imkânı doğar. Önemli bir safha olan gerçek durumun belirlenmesi, her şeyden önce bir gözlem, analiz ve yorum gerektirir. Sadece bakmak ve görmek kâfi değil, gerçekleşen durumun doğru olarak belirlenmesi için kesinlikle anlamak ve muhakeme etmek gerekir.

Gerçek durum, oluşmuş veya oluşmakta olan bir olayı doğrudan doğruya müşahade veya bu olaya ilişkin kayıtları incelemek yoluyla belirlenir. Olayın gözlenmesi yoluyla yapılan kontrol objektif olmak zorundadır. Bu sebeple, dikkatli, anlayışlı ve sabırlı olmak; sathi ve acele gözlem ve kanaatten ise kaçınmak gerekir. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş standartlardan arzu edilen ölçüde fayda sağlanamaz.

6.2.1.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

Kontrolün üçüncü safhası standartlarla gerçekleşen durumun mukayese edilmesidir.

Kontrol ile gerçekleşen durumun belirlenmesiyle, karşılaştırma yapma imkânı elde edilir. Böylece ortaya çıkan sonuçların, kontrolün birinci safhasında belirlenen standartlarla kıyaslanıp yorumlanması yeni bir aşamayı oluşturur.

Kıyaslama yapıldığı zaman standartlarla gerçekleşen sonuçlar birbirine uymakta ve aralarında bir fark veya sapma yok ise bu durumda bir bakıma ortada herhangi bir mesele de yok demektir. Aksi takdirde doğru olmayan standartlar ve hatalı olarak belirlenen gerçekleşmiş durum, işletmeyi yanlış sonuçlara götürür ve büyük zararlara uğratabilir.

Standartlarla gerçekleşen neticeler karşılaştırıldığında, ikisi arasında bir fark veya sapma var ve bu fark veya sapma olumlu ise, gerçekleşen sonucun standarttan daha iyi olmasını ifade eder. Böyle bir durumda organizasyon hedeflediğinden daha iyi bir sonuca ulaşmış olur. Olumsuz sapma ise, gerçekleşen sonucun standarttan daha düşük olmasını ifade eder.

6.2.1.4. Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

Standartlardan olumsuz anlamda bir sapma var ise, düzeltici tedbirlerin alınması gerekir. Böyle bir durumda sapmanın nereden kaynaklandığı ortaya çıkarılır ve sapmadan sorumlu yönetici sapmayı düzeltmesi için ihtar edilir. Sapmanın tespit edilmemesi ve ilgili yöneticinin uyarılmaması durumunda, standarda uymayan faaliyetin devam etmesi gibi istenilmeyen bir durumla karşılaşılır.

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için; plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanmak yoluyla organizasyonda düzeltici tedbirlerin alınması gerekir. Düzeltici tedbirlerde uygun

olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat tanır.

Sapmalar, faaliyetlerin standartların altında kaldığını dolayısıyla başarılı olmadığını gösterir. Bu başarısızlığı önlemek için, sapmaların mutlaka nereden kaynaklandığı belirlenmeli, sorumluları bulunmalı ve düzeltici tedbirleri almaları için uyarılmalıdırlar.

6.2.2. Kontrol Türleri

Yönetim faaliyeti sırasında işletmede kontrol yapılacak yerin iyi tespiti ve hangi tür kontrollerin yapılacağını belirlenmesi gerekir.

Kontrol türleri:

1. Ön Kontrol: Üretim için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan ve koruma gayeli kontroldür. Bu ileri besleme kontrolü olarak girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olması sağlanır ve ileride oluşacak durumu kapsar ve sapmaları meydana gelmeden önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

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

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

6.2.3. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

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

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
4. Performans üzerinde odaklaşma

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

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

Kıyaslamanın temel faydaları:

1. Organizasyon amaçlarının yönünü tayin ederek dinamizmi 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,

Organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından olan kıyaslama, işletmelerin şu an nerede oldukları, gelecekte nerede olmayı bekledikleri ve buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koyucudur.

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Koordinasyon nedir? Koordinasyonun organizasyon açısından önemi nedir?
2. Koordinasyonun etkinliği için neler yapılmalıdır?
3. Koordinasyon ilkeleri nelerdir?
4. Koordinasyon çeşitlerini sıralayarak, açıklayınız.
5. Kontrol nedir?
6. Kontrol işlevini açıklayınız.
7. Etkin bir kontrol sisteminin temel ilkeleri nelerdir?
8. Kontrolün temel özellikleri nelerdir?
9. Kontrol standartları nelerdir?
10. Kontrol sürecinin aşamalarını sıralayarak açıklayınız.
11. Kontrol türlerini sıralayarak, açıklayınız.
12. Kıyaslama nedir? Kıyaslamanın temel sebepleri nelerdir?
13. Kıyaslamanın temel faydaları nelerdir?

7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ

İşletmenin dört işlev grubundan; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevler**; (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlamadır.

Destekleyici işlevler; (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise, (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevi yer alır. Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve ana işlev diye isimlendirilen işlevlerden birinin eksikliği işletme olgusunu ortadan kaldırır.

7.1. Satın Alma Yönetimi

İşletmede, insan dışındaki varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeği para ile ölçülmesi sebebiyle emek; belirli bir ücret karşılığı üretim faktörleri piyasasından (emek piyasası) kiralınır.

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 tedarikçinin belirleme
3. Tedarikçi ile müzakereler yapmak
4. Anlaşma sağlanan tedarikçiye sipariş vermek
5. Siparişi takip ve kontrol etmek
6. Satın alma sürecini izleme ve değerlendirme

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.

7.1.1. Satın Alma Planlaması

İşletme üretim yapabilmesi için belirli bir dönemde ihtiyaç duyacağı hammadde, yardımcı madde, yarı mamul ve hazır parçaları; miktar, zaman, kalite, fiyat ve mümkünse satıcı işletmeler olarak tespitine satın alma planlaması denir.

Satın alma planlaması hammadde bütçesi ve satın alma bütçesi ile gerçekleştirilir. **Hammadde bütçesi**, planlanan mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için, tek tek her tür hammaddeden ne kadar miktar kullanılacağını belirler. **Satın alma bütçesi** ise nitelikleri önceden belirlenmiş her tür hammaddeden ne kadar, kaç ve ne zaman satın alınacağını gösterir.

7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu

İşletmelerde 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 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 bulunmalı.
2. Tedarik maliyetinin minimum olmasını sağlamak için uygun fiyatlandırma yöntem ve stratejisini seçmeli.
3. Satın alınan mal ve hizmetin teknik özellikleri sorgulanmalı, malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretebilmelidir.
4. Mümkün olan tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

7.1.3. Satın Almanın Yönetilmesi

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. **Tedarikçi** ise bir mal veya hizmet sunmak için kurumlara girdi, ham madde sağlayan tedarik zincirinin bir halkası olan satıcılardır. Bunlar; üreticiler, toptancılar, dağıtımıcılar, 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

üretileen ürünlerene 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.

7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu

Satın alma ile ilgili organizasyonun harekete geçirilip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun, uyumlaştırmanın yapılmasıdır.

7.1.5. 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.

7.2. Üretim Yönetimi

7.2.1. Üretim Yönetimi 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 dalğanın 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.

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 bağı 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.

Avrupa medeniyeti kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojiler aracılığı ile değerlerini tekrar üretarak 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.

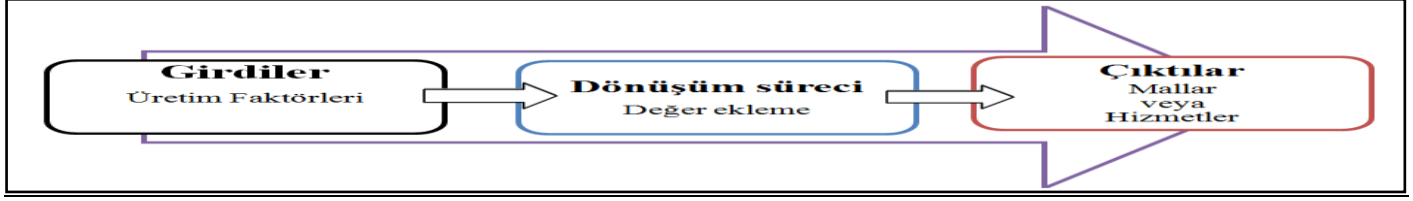
Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden bütünüyle bağımsız olamaz ve bölümler arası üstünlük tartışması yapılamaz. İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, 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, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etmedir.



Şekil 7-1: Üretim süreci şeması

Üretim yönetiminin temel amaçları:

1. Ürünleri en düşük maliyetle üretmeyi sağlamak.
2. Müşteri taleplerini istenilen fiyat, zaman ve miktara uygun olarak üretmeye çalışmak.
3. Ürünlerin kalitesinin tatmin edici düzeyde olmasını sağlamak.

Üretim sürecinde girdiler, bir dönüşüm süreci geçirerek çıktı olarak ifade edilen mal veya hizmete dönüşür. Birinci aşamada girdiler tedarik edildikten sonra, ikinci aşamada, dönüşüm sürecinden geçilerek mal veya hizmete dönüştürülür, üçüncü aşama da ise **çıkıtı** haline gelir. Dönüşüm süreci, üretim yönetiminin en dikkat gerektiren aşamasıdır. Üç aşamadan oluşan üretim sisteminin amacı; arzu edilen ürünü üretmek, istenilen üretim oranını sağlamak ve toplam üretim maliyetini en aza indirmektir.

Üretim faaliyetinin üç dalı vardır:

1. **Birinci derece üretim;** tabii ürünlerin üretimini ifade eder.
2. **İkinci derece üretim;** tabii ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyetler.
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 hazzır. 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 hammadde yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışını, fizikî dağıtım ve alışverişin bütünü 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.

7.2.2. 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 bütününe dikkate alarak birbiri ile ilişki ve etkileşimi hesaba katılır. Üretim sisteminin başarısını etkileyen; teknoloji, işçilik, yönetim ve sermaye gibi temel faktörler vardır.

Üretim sisteminin temel unsurları:

1. Ürün tasarımı
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+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0: 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. Fabrikaların temel otomasyonunun ileri aşaması akıllı fabrika olarak teknolojiyi üretim sürecinin her yerine entegre ederek; aktif, esnek ve yüksek verimli, yeni üretim modeli yapay zeka, sanal ve artırılmış gerçeklik ve nesnelerin interneti teknolojileri kullanılmaktadır.

Üretim sistemi sürecinin; (1) üretim sistemi kurma ve (2) kurulan sistemin işletilmesi ile ilgili iki temeli vardır.

7.2.2.1. Üretim Sistemi Kurma

Üretim sistemi kurma, yeni bir işletme kurulduğu zaman veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir sistem oluşturmaya 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 yerleştirilmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

7.2.2.2. 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 (envanter) düzeyleri
3. Kart sistemi
4. Düzenli malzeme akışları

Üretim sisteminin işletilmesinde bazı kararlar verilmesi gerekir.

Üretim yöntemlerini iyileştirme yolları:

1. Mevcut iş akışının analizi.
2. 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 göreceği belirlenir.

2. Stok Kontrolü: Stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik bir şekilde belirlenmesi ve yönetilmesini ifade eder. Bir üretim sisteminde ürüne direkt 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 yürütmek için elinde belirli bir stok bulundurmaya zorundadır. Bulundurulacak 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.

7.2.3. 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 farklıdır.

7.2.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma

Üretim yöntemlerine göre üretimin sınıflandırılması beş ayrı sisteme ayrılır:

1. Birincil üretim: Demir, bakır ve diğer madenleri tabiatta mevcut hammaddeleri işlemek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır.

2. Analitik üretim: Temel hammaddelerin bazıları daha sonra ayırıcı veya yoğunlaştırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli ürünleri dönüştürülür. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker 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, tomalama ve döküm gibi yöntemlerle şekil vererek sağlanan üretimler.

5. Montaj üretim: Çeşitli hammadde, yarı mamul ve parçaları sistematik şekilde bir araya getirerek karmaşık bir ürün üretmektir. Televizyon, bilgisayar, otomobil, traktör gibi montaj yolu ile yapılan üretimler.

7.2.3.2. 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

7.2.3.3. 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.

7.2.3.4. 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.

7.2.4. 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 artırılması ve risk azalımı, (3) kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4) sabit sermaye masraflarının azaltılması, (5) kalite artırımı ve hız kazanımı ve (6) küçülme ve teknoloji gelişimi.

İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın 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, paketlenme 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.

7.2.5. Üretimin Kontrolü

Üretimi planlama ile başlayan üretimi yönetme süreci, işletme belirlediği üretim hedeflerine ulaşp ulaşmadığı veya ne ölçüde ulaştığı son işlev olan üretim kontrolü ile sonuçlanır.

Üretim kontrolü; üretim faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşp ulaşamadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeften sapmalar olduğuunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir.

Kontrol, istenen amaçlara ulaşp ulaşılmadığı veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırp, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Yedinci 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?

8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ

İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

İşletmenin dört işlev grubundan; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevler**; (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlamadır. **Destekleyici işlevler**; (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise, (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevi yer alır. Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve ana işlev diye isimlendirilen işlevlerden birinin eksikliği işletme olgusunu ortadan kaldırır.

8.1. Pazarlama Yönetimi

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 çabasıdır. Pazarlamanın işletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olmasıyla da faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen demek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır.

Teknolojinin hızlandığı, pazarlama anlayışındaki gelişim bu süreçte 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 anlayışı 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 düşüncesi geçmişten günümüze gelişerek gelmiştir.
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.

Her gelişim pazarlama işlevini geliştirmekte ve farklı tanımlarını ortaya çıkarmaktadır:

Pazarlama; kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, mal, hizmet ve fikirleri üretme, geliştirme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtım ile ilgili planlama ve uygulama sürecidir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, tutundurması (promosyonu) ve satış sonrası hizmetleri ifade eden işletme faaliyetleridir. **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.

İngilizce “market” pazar, “marketing” pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim işlemi olarak satış ve dağıtım ile eş anlamlı kabul edilmektedir.

Gelişmeler, pazarlama işlevini geliştirerek yeni türleri, stratejileri, modelleri, teknikleri, yöntemleri ortaya çıkarmaktadır.

Yeni pazarlama türleri:

- **Yeşil Pazarlama**: İnsanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin için çevreye duyarlı, ileri ve geri dönüştürülebilir ürünler üretmek için pazarlamacıların, üretim ve tüketimin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsedikleri bir pazarlama anlayışıdır. Ekolojik ve sürdürülebilir pazarlama ismini de alan yeşil pazarlama ürün ve üretim sistemlerinin olumsuz etkilerini azaltmaya yöneliktir.

- **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 yaklaşımıdır.

- **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 kitesinden farklı kültürlere sahip insanları hedef alan bir pazarlama modelidir.

- **Kampüs Pazarlaması (Campus Marketing):** Öğrencileri işe alarak bunlara stant kurup veya eşantıyon ürün dağıtımını yaptırarak işletmenin marka elçisi haline getirmeye dönük pazarlama modelidir.

- **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 tanınmasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

- **Nöropazarlama:** İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten sebeplerin arkasındaki düşüncüyü 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; tecrübeler, 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 sınıflandırılması:

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.

8.2. 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 ulaştırılmalıdır.
7. Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak dinamik ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışı 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 sahiptir.

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 kirlüten, zarar veren ağır metal ve atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışı geliyor. **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 aşınıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

8.3. Hizmet Pazarlaması

İnsanların eğitim, kültür ve refah seviyelerinin yükselişi, teknolojik gelişmeler yeni ve değişik hizmetlere talebi artırmaktadır.

Normal seyrinde artan nüfus ve zaman içerisinde farklı ve değişen istekleri karşılamaya yönelmek hizmet işletmelerinin de artışı 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 çözülmesi, 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 gerekir. 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. Üretiminde 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 bağlıdır.

7. Hizmetin Bölünmezliği: Hizmetin üretim ve tüketimi birbirinden ayırmaz, 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 satılmadığı 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 bölümlendirme 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 yönlülüğünün 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.

8.4. E-Pazarlama

Yeni bir pazarlama mecrası olan e-pazarlama, sosyal medya, işletme tanınırlığı ile marka bilinirliği 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** arttığını 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 faaliyetidir.

E-ticarette geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek gibi güvenli ödeme araçları e-tüketicinin 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, ısıtma 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 değerlendirme, 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 fiyatlandırma 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.

8.5. 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 ayırtırmayı hedefleyen bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır (ABD Pazarlama Demeği). **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 çabalaradır. 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, işlenmesi konusunda sahibine, belli bir zaman hak temini için, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir.

2. Faydalı Model: Kimyevi maddeler ve üretim usulleri hariç, patenteleşebilir 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 görünümüdür.

4. Coğrafi İşaret: Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibarıyla 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 Kayısı, Elâzığ Öküzgözü Üzümlü, Malatya Kayısı 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 haklardır. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür.

6. Lisans: Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izin, imtiyazdır. Sertifika, izin belgesi ve ruhsat olarak da ifade edilen lisans yoluyla yapılan ticaret giderek gelişmektedir.

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 extension-brand extension) stratejisi, başarılı bir marka ismini,

firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlerle hitap etmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde, aynı 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 ülkelere birkaçında veya tamamında marka tescil ettirilebilir. Uluslararası marka tescil koruma süresi **on yıldır**.

8.6. Global Pazarlama

Global pazarlama ile işletmeler ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır.

Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması 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 öğrenmelidir.

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

Global pazarlama, 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 fiyatlandırma 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 sattığı 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** (dampinge karşı vergi) bazı yurtdışı firmaların ihracatını arttırmak ve bir üründe haksız rekabet oluşturmak üzere bir ülkeye gerçekleştirdiği ihracata yönelik özel olarak uygulanan indirim (dampinge) karşı alınan vergi çeşidi. Damping, bir karşılaştırma olarak, bir ürünün ihrac fiyatı ile ihracatçı ülkedeki eşdeğer ürünün normal değeri arasında yapılır; eğer, ihrac 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 şekilde 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 ihrac 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.

8.7. 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, teknolojiyen 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, yöneltme, 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 müşteriye sistemlerinin temeline koymalıdır. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. **Müşteri odaklılık**, müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleri ile müşteriye anlama, ona yakın olma, itina gösterme, kişisel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşımdır. 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 sadakatı**, 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 düşünüyüm, sen de beni düşün” sözünü müşteriye benimsetmek onun sadakatini artırır.

İşletmeler müşteriye araştırmaya, istek, ihtiyaç, eğilimleri, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak ürün, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenler, müşteriye bir rakip olarak göremez, kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri dost görür, ilişkinin felsefesi “ben kazanayım sen de kazan” olmalıdır. Böylece müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Sosyal ve ekonomik gelişimin getirdiği araştırmacı, daha zeki, şüphe ve pazarlamaya bağıksılığı 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 değer 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 müşteriye hedefleyen çok sayıda markaların müşteriye 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.

8.8. 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 anlayışları 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, bütünlüklü 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 ayrılabilmesi ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanları 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 gözetken 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.

8.9. 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, yöneltmesi, koordinasyon ve kontrolüdür. Pazarlama yönetimi, işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur, diğer işletme faaliyetlerini etkiler, işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

8.9.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte yapılacağı bugünden karar verme, istenen bir gelecek ile buna ulaşmak 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 planı 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.

8.9.1.1. 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 aramalıdır. İşletmeler pazar fırsatlarını sistematik olarak araştırıp belirlerler.

8.9.1.2. 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 yapacağını belirler. **Hedef pazar,** işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteriye ifade eder. **Hedef pazar seçimi** ise hedef pazar seçimi + pazarlama karmasının 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 ayrılmasıdır. **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 arası 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 bölümlendirme sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; işletme bir bölümlendirme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin mahzurlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümlendirme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümlendirme 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 ulaşılacağına 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 bölümlenmede 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

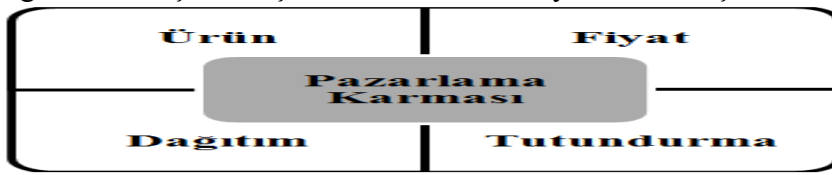
Seçilen stratejiye göre işletmenin pazarlama için seferber edeceği belirli kaynakların kullanım şekli değişecektir. Kaynaklar çok ülke arasında paylaşıldığında her pazara düşen bütçe küçüldüğünden reklâm satış teşvik gibi, çalışmalar düşük düzeyde kalır. Kaynaklar az sayıda pazara yöneltildiğinde gerekli pazarlama harcamalarını yaparak başarılı sonuçlar alınabilir.

İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

8.9.1.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazarlama karması, işletme kontrolünde ve etkileyebildiği faktörler olan **ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada** oluşur.

Pazarlama karması (bileşen / sunu); hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, fiyatını belirlemek, tanıtmak, dağıtım kanallarını seçip dağıtmak ve satış artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür.



Şekil 8-1: Pazarlama Karması

Klasik pazarlama karması elemanları mal pazarlamasında geçerli, hizmet pazarlamasında **katkımlar, fizikî ortam ve süreç yönetimi** olarak üç elemanın pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Yeni ekonomi anlayışı, pazarlamanın yeni formlara 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" harfi olan; product=ürün, price=fiyat, placement=dağıtım, promotion=satış çabalarıdır.

8.9.1.3.1. Ürün

Ürün, bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fizikî veya zihni 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 kullanmaktır. 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 değişikliklerle mümkündür.

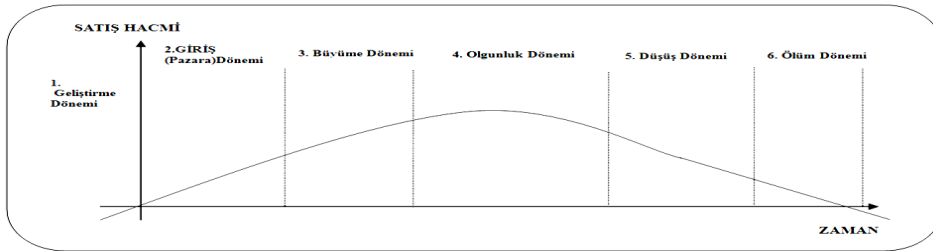
İşletmeleri yeni ürün üretmeye yönelten sebepler; (1) kaynak kullanımı, (2) pazar stratejisi, (3) büyüme isteği, (4) ürünün modasının geçmesi, (5) rekabet ve (6) teknolojik gelişmeler. Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi vardır, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risk taşır. Bu sebeple 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 masrafın 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 8-2: 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 seyrde 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.

8.9.1.3.2. 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. Fiyatlama, 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 fiyatlandırma
2. Talebe dayalı fiyatlandırma
3. Rekabete dayalı fiyatlandırma

Piyasa şartlarında fiyatlandırma daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır. İşletmeler farklı fiyatlandırma 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.

8.9.1.3.3. Dağıtım

İşletmenin üretim 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 başvuru 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 araçlar 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 işlemlerini 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 ağıdır. 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.

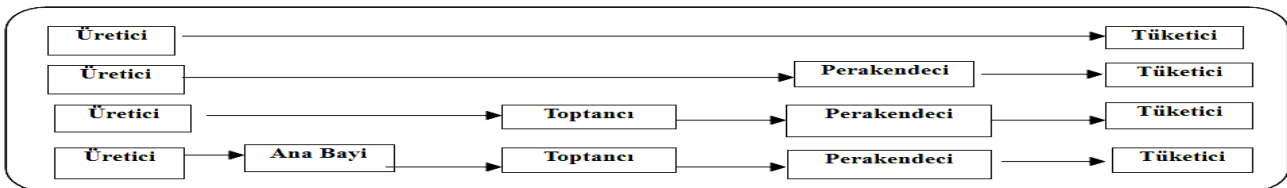
Tedarik zinciri / lojistik ağ sisteminde yer alan dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

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 araçlara 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) fiziki dağıtım, (5) işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve (6) çevre faktörleri.

Dağıtım kanalları, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alındığında; doğrudan dağıtım, dolaylı dağıtım ve bütünleşmiş dağıtım olarak farklı türlere ayrılır.



Şekil 8-3: Pazarlama sisteminde genel bir dağıtım kanalında yer alan araçlar şeması

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 olması, (2) tüketici sayısının az veya tüketicilerin belli bölgelerde toplanmış olması ve (3) standart ürünler olmalıdır. Direkt 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 araçlar yer aldığı durumda söz konusu olan dolaylı kanallar genelde dayanıklı tüketim ürünü dağıtımında taşıma ve stok üretici veya sistemde yer alan diğer araçlarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeci

dolaylı dağıtım kanalının temel araçlarıdır. Dolaylı dağıtım araçları; 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 tercihi olarak onun ürünlerini satın alma ve satma hakkı verilen, belli bir coğrafi bölgede, imalatçıdan aldığı ürünleri tekrar satan ve imalatçı 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 araçlarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi getirir. Bütünleşme; bir işletmenin diğer kanalları alması, yönetimlerini etkilemesi veya başka bir araçla 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.

8.9.1.3.1.4. 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 faaliyetdir. 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 satış 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:

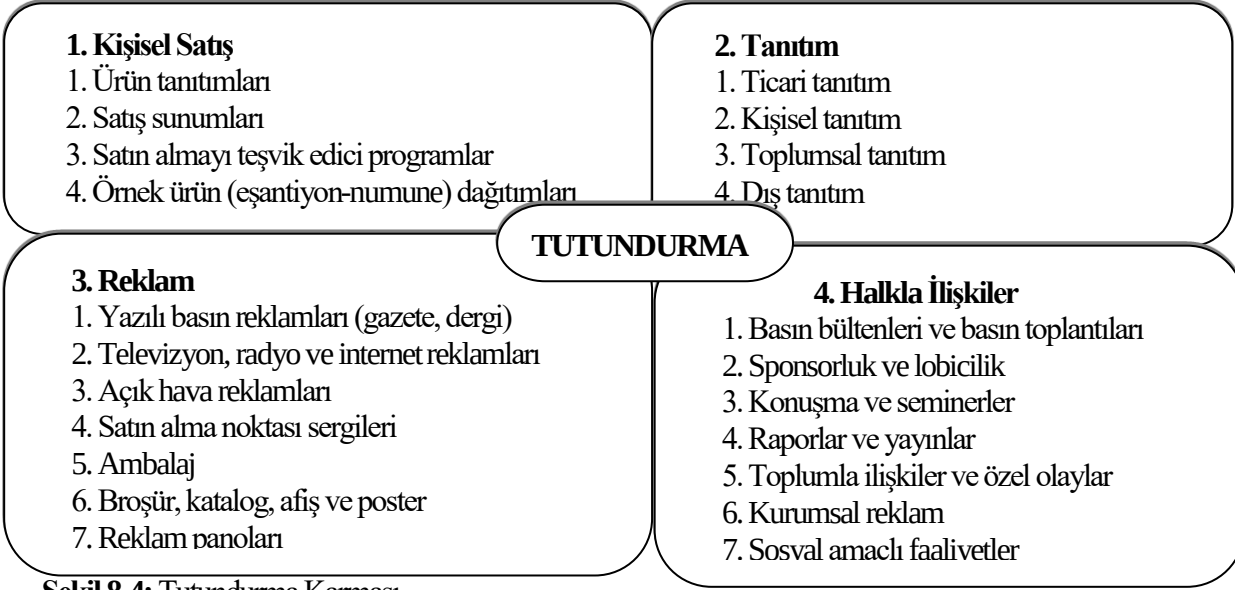
1. Kişisel satış: Alıcıların satın alma kararını etkilemek için yüz yüze veya telefon gibi araçlarla iletişim kurarak ikna etmeye dönük gerçekleştirilen bir tutundurma metodu ve tutundurma karması elemanıdır. İkna etmeye dayalı bir iletişim süreci olarak temel hedefi alıcıların satın alma kararını etkilemesidir. 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 (eşantıyon-numune-örnek) dağıtımları. **(Eşantıyon;** 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 tanıtımdır.
4. Dış tanıtım: Bir ülke ile ilgili hedef ülke veya halklara bilgi verme, iletişim, propaganda, devlet reklamcılığı, halkla ilişkiler, kolektif reklamcılık, satış geliştirme, ticari reklamcılık ve bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu etkinliklerdir.



Şekil 8-4: 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 ağı olan reklam, üreticiden tüketiciye kadar geçen süreçte 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 yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve 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 iletişim 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 değerini 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 artırılmaktadır.

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 ulaştırarak 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 dijital dönüşümüyle 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 reklamının 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 ciddi 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 alınmalıdır. Bilhassa temizlik, gıda gibi reklamlardan çocukların olumsuz etkilenecekleri için verilen mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının pedagojik kontrolünden geçirilerek yayımı gerekir.

Tüketiciler reklam yoluyla verilen uyarıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyaç durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıların “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırıp organize eder. Kişi reklamlarla maruz kaldığı uyarıların yorumlayıp anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklam yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak ses tonunda verilmesiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşir. Şuurlarını etkilemeyi hedefleyen gizli mesaj olan “**subliminal mesaj**”; bir objenin içine gömülü olan, normal bir insanın algı limitlerinin altında kalan ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanan bir işaret veya mesajdır. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duyamaz, göremez, ancak şuurları beyin duyar, görüntüleri fark eder, hıfzeder. “Bu filmde sanal reklam uygulanıyor” ibaresini taşıyan yayınlarda şuurlarına 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 siyasi, ticari yaklaşımları yönlendirilebilir. Sinema perdesi veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü 24 küçük kareden oluşur ve her 24 kare bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında “control-track” denilen aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak oluşturulan 25’ci kare anlıktır, görüntü bir anda gelir ve kaybolur. Bu görüntüler genelde görünmez, fakat bilinçaltında kalır. 25’ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelime, resim, şekil veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuurlarını etkileyip insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilir. 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, “ticari 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 bilgilendirme
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 yönlendirmesi, 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 ve (7) sosyal amaçlı faaliyetlerdir.

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 ayırtırmadan ziyade birleştirip pazarlama ağırlıklı halkla ilişkileri getirmesiyle bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

8.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması pazarlama yönetiminin temel işlevidir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli 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.

8.9.3. 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.

Bunun için iyi bir emir- komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

8.9.4. 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.

8.9.5. Pazarlamanın Kontrolü

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerekteğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

Sekizinci 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 araçları şekil yardımıyla sıralayınız.
23. Tutundurma temel özelliklerini sıralayınız.
24. Tutundurma karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
25. Reklam nedir? Reklamın temel özellikleri nelerdir?
26. Halkla ilişkiler nedir? Halkla ilişkiler faaliyetleri nelerdir?

9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİNİN YÖNETİMİ

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.

9.1. 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 Yönetilmesi: Kurulan organizasyon yapısı dâhilinde; işletmenin mali nitelikteki değişimleri uygun şekillerde kaydedilerek gerekli diğer faaliyetler yürütülür.

4. Muhasebe Faaliyetlerinin Koordinasyonu: Muhasebe faaliyetleri tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bu sebeple, muhasebe bölümü yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen mesellerin çözümünü aramalıdır.

5. Muhasebe Faaliyetlerinin Kontrolü: İşletmenin muhasebe işlerinin, muhasebe plan ve programlarının öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa sebebini bulmak ve işletmenin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak muhasebe kayıtlarının kontrolü ile sağlanır.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetinin verimliliğini arttırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

Muhasebenin temel faydaları:

1. İşletmenin sahip olduğu kıymetlerin tespitini sağlar.
2. İşletmede yürütülen dönem içi faaliyetlerle dönem sonu ulaşılan sonuçların anlaşılmasını kolaylaştırır.
3. İşletme ile iş yapan üçüncü şahısların ekonomik ve sosyal durumlarının bilinmesini sağlar.
4. Üçüncü şahıslarla işletme arasında meydana gelen hukuki anlaşmazlıklarda delil teşkil eder.
5. İşletmede çalışan personelin görevlerini kötüye kullanımına karşı işletme varlığını korur.
6. İşletme sahibinin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol edilip incelenmesini sağlar.

Muhasebe sürecinin temel amacı; kuruluş ile ilgili kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi vermek için mali nitelikteki olayları; **kaydeder, sınıflar, özetler, analiz eder, yorumlar ve raporlar.** Muhasebe 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 başvurdıkları temel veri kaynakları; bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu olarak finansal tablolardır.

Finansal tablolar:

1. Bilanço: Bir kuruluşun belirli bir tarihteki varlıklarını, bunun kaynaklarını ve finans durumunu gösteren tablodur. Bilançonun ‘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; bilançoda 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 harcadığını 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 yansıtır 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 iç yapısını 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 işletmeye 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 toplamıdır.

-**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:

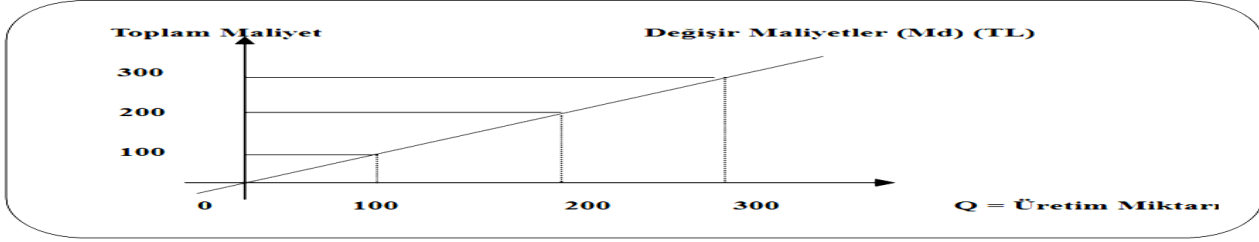
1. Ürünlerin maliyetlerini belirlemek
2. Maliyet kontrolüne yardımcı olmak
3. Planlamaya yardımcı olmak
4. Yönetim kararlarına yardımcı olmak
5. Maliyetlerin düşürülmesi için gereken tedbirleri almak ve bu konuda tavsiyelerde bulunmak
6. Bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmak.

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: $Md=(a) \times (Q)$ 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 seyredir. **Değişir maliyet kalemleri;** tedarik maliyeti AR-GE maliyeti,

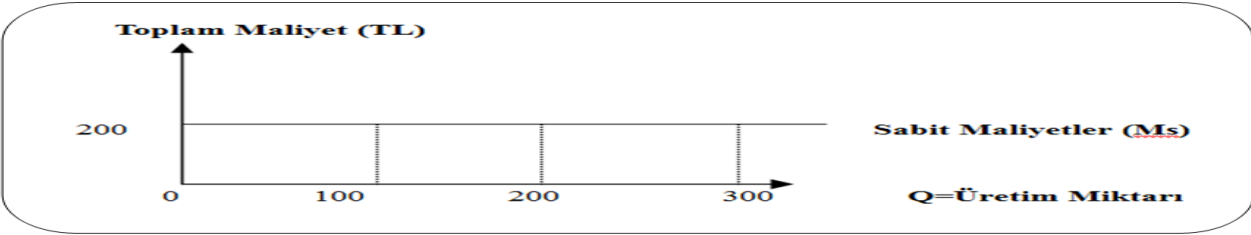
pazarlama maliyeti, genel yönetim maliyeti ve finansman maliyeti olarak ayrıma tabi tutulabilir.



Şekil 9-1: Değişir Maliyet Grafiği

2. Sabit maliyet; üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyettir. Amortismanlar, sigortalar, vergiler ve personele ödenen ücretler sabit maliyet kalemleridir. Üretim miktarı 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 9-2: Sabit Maliyet Grafiği

Birim maliyet hesabı:

$A / B = \text{Birim maliyet değeri}$; 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**' denilir. 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 yüklemeye, masrafların taşıyıcıya ait oldukları doğrudan belirlenebilenleri doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak yüklenir.

Net Satışlar:.....27.000. TL

Sabit Maliyetler:..... 2.000.TL

Değişir Maliyetler:.....22.000.TL

Toplam Maliyetler:.....24.000. TL

Faaliyet Kârı:.....3.000. TL

İşletmelerde muhtelif şekillerde hesaplanarak bulunan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar:

1. İşletme kârının hesaplanması,
2. İşletme gider kontrollerinin yapılabilmesi,
3. Ürünlerin fiyatlandırılması,
4. Etkin işletme kararlarının alınabilmesi.

İşletmelerde maliyetleri düşürmenin birçok yolu var, bunun için maliyet kalemleri detaylarıyla incelenerek bir analizi yapılmalıdır.

Maliyet düşürme yolları:

1. Değer oluşturmeyen 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 işletmeye 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 toplamıdır. 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.

9.2. 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 Yönetme: 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 yürütmeye 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 aramalıdır.

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 bilgi, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan (soyut) entelektüel varlıklardır.

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 yüklediği 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 araçlardır.

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. Kitle 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. Kitle 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.

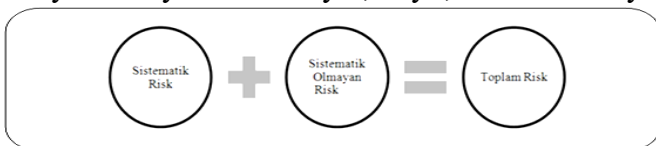
Global sermaye piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsil ile birlikte sistem normal eğitimli bir insanın anlayamayacağı kadar karmaşık hale getirilmiştir. Kişiler, şirketler ve devletler ekonomik kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki 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 kullanılabilir. 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 taşıır.

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. Covid-19 pandemisinde global ekonomik hareketliliği azaltan tedbirler, global resesyona sebep olacağı ve finansal riskleri artıracığı beklenmektedir. Riskin iki temel çeşidi vardır.

Risk çeşitleri:

1. **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 değişimlerdir. Sistematik riskin beş türü vardır.



Şekil 9-3: 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 değişimler gibi başka faktörler de bulunmaktadır.



Şekil 9-4: Sistematik riskin çeşitleri

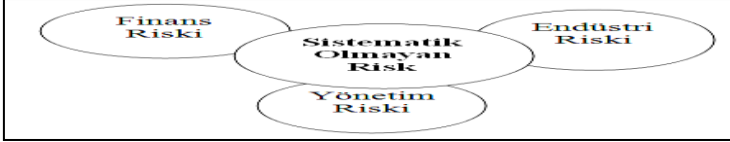
2. Siyasi Risk: Dünyada veya yatırımın yapıldığı ülkede oluşan siyasi bunalımlar, ekonomik krizler birer belirsizlik unsurudur ve yatırım kararlarını etkiler. Siyasi otoritenin istikrarsız bir görünümü varsa, bu doğrudan finans piyasalarını etkiler. Yatırımcı bir yatırım kararını gerçekleştirirken aradığı 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 değişim 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 9-5: 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 yansıtacağından 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, değerlendirme, 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, yatırımında 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 değerlendirilip stratejik yönetim diline çevrilmelidir. Bu değerlemeler kişisel hükümlerden, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

9.3. İnsan Kaynakları İşlevi

İnsan kaynakları yönetimiyle; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölümde uygulanmasıdır.

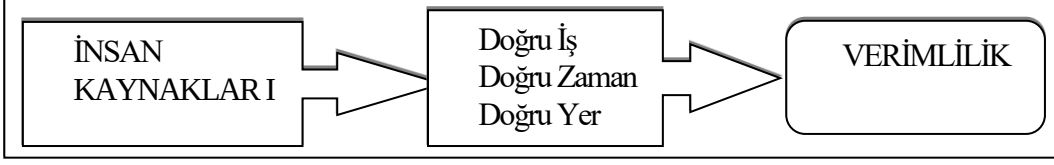
İnsan kaynakları işlevi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, 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 9-6: 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.

9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında ilk iş, insan kaynakları planlamasıyla iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri ve personel ihtiyacını tespittir.

İnsan kaynakları planlaması; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde 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.

9.3.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerlendirme ve tahlildir.

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, personel sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlama, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini 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.

9.3.1.2. İş Tanımı

İş (görev) tanımı; iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

9.3.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fizikî, duyu 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.

9.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması dördüncü aşama kurumda ne kadar personel çalışacağını 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 ölçütleri 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.

9.3.2. 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.

9.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yönlendirilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konularından oluşur.

9.3.3.1. İşe Alma

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 sağlamaktır. 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 bilgilennemeleri 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.mnyk.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 bütününe göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir. Bu insanlar, fikir bazında kendi meslekleri dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

Günümüzün birçok sorun ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı birçok sorun 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 ulaşip 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 yapılan mülakattır.

Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Mülakatı 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 sıcaklığı değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşüncüyü 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 anlaşılabilir sorular, (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasıyla bilgilerin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir. Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde bir engel 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.

9.3.3.2. 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 tanıır 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 iklimi ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir iş gücü olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini “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.

9.3.3.3. 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 artırma, 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 artırdı. 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 değerlendirme 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, eğitimidir.
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 sürdürecektür 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 vermemelidir.
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 öğretenden 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, hafıza 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. Kalem 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) hafıza, (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 hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırır şüphe, endişe, kaygı ve karamsarlık öğrenmeyi engeller. Alışkanlık bilinçli başlayıp belirli bir tekrarla kalıcı hale gelir. Öğrenme sürecinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere "**tık**" 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 fizyologu 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 tanımları 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 kiteselleştiği 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 yozlaşır.

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. Eğitilmiş insan, ihtiyacı hissederek, 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; kişisiz, 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 kazandırılmalı ve geliştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü, anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüküdür. 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. Eğitilmiş işgücüne olan ihtiyaca yatırım yapılmalıdır.

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 tanıtmak, 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 yönelmektedir.

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=Tecribe, 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) bedeni (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 yanılgılarla 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 bulunamı 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; zıtlasma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlemelidir.

Kişisel gelişim yolları:

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

2. Moral 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 eğitimidir. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Eğitimle tutum ve davranış haline gelen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılmalıdır.

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlama, 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. Öz güven geliştirme: Öz güven, kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olması, kendi analizini yapabilmesidir. Öz güven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermez. Aşırı ve eksik öz güven mutsuz eder, kişiye zarar verir. **Öz güven patlaması**, abartılı, aşırı öz güven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır. **Öz güven eksikliği** ise kişinin kendinden şüphe duyması, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme halidir.

5. Kendini motive etme: Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları 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) hoşgörü ve affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak. Yöneticiler, çalışanların iş bıkınlığı, 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 artışı 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 başarısını 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 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 bütününe 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 karborsaya 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. Ahlakattan 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 ulaşarak, 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 aşılmalıdır.

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.

9.3.3.4. 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 benimsenmesi, 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, öğretiler.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.

2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.

3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.

4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.

5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

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

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında çalıştığı 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 artırarak 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 aşılınmak 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 kabul, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık, prestij, şöret, 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.

9.3.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevi olan performans değerlendirme; her bir işletmeye özgü performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespitir.

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 tespiti. **Performans değerlendirme** ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırmadır. Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak için yapılır. Çalışanlar, önceden belirlenen standartlara göre puanlanır ve bu değerlendirme yılda en az bir defa yapılır.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığını tespit ve eksikleri belirleme ve gidermeye dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yöneltme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlemenin birçok sebebi bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sebepleri:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bu sistem organizasyon ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede birçok yöntem vardır.

Performans değerlendirme yöntemleri; (1) çalışanları karşılaştırma yöntemi, (2) ortak performans kriterine bağlı yöntem ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntem. Bu yöntemlerin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

Ücretlendirme, 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 bilinmeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3) işin hızı yerine itinalı çalışmanın olması ve (4) her personelin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülememesi durumları. 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 yansımaz, 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 olmadığı, 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 yönetiminin personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

9.3.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik gelişmeler 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 yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde ve kurumda hizmet süresi, tecrübe, üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalara göre idi. Günümüzde sınırlayıcı terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen “ağ tipi kariyer yolunda” hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilirler.

4. Esnek kariyer yaklaşımı: Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

5. Sınırsız kariyer yaklaşımı: Yeni gelişmelerin her alanı yeniden yapılandığı günümüzde kurumların; küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor. Sınırsız kariyer; mevcut işveren dışında geçerliliği olan, kurum üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyerdir.

6. Portföy kariyer yaklaşımı: Globalleşen iş hayatı çalışanın kariyer gelişimini klasik anlayış dışı dinamik anlayışta; değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir “portföyünün” inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade eder. Kişisel yetenek ve liyakat işveren için cazip gelebilir, çalışmada bundan faydalanır.

7. Çağdaş kariyer yaklaşımı: Kişiler kendi tercihleriyle kurum dışında kariyerini belirlerken ayrıldıkları kuruma da hizmet edebilirler. Kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlayan diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verme de esneklik kazandıran bu kariyerde gelir artırma kanı yükseltme ve kişinin işini geliştirmesi gibi ticari başarının temel kişisel ölçütleri vardır.

8. Kariyer mozaigi: Çalışanların kuruluşlarda 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.

9.3.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür.

Hızlı sanayileşme ve teknolojik 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 etkilere 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.

9.3.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

Sendika; çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidardan müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır.

Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika, öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma demekleri 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.

9.3.3.9. Çalışanların Motivasyonu

Yöneticiler, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edip teşvik ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon muhtelif alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır. Motivasyon, İngilizce “motive” kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik, veya harekete geçiricidir. Motivasyon, psikolojik süreç olarak gözle görülmez, kişinin davranışına enerji ve yön vererek kişi davranışı ardında yer alır.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını 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 tutkusunu 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, vasa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı 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, çalışanları isteyerek çalışmalarını motive ve teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. 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 geçirme, (2) hareketi devam ettirmek ve (3) hareketi olumlu tarafa yönlendirmektir. 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 davranış oluşturur. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimi azaltma amacını takip eder.

Kurumlarda motivasyonu artırmaya yönelik özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. **Teşvik** (özendirme) **araçları;** ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, takdir, yapıcı eleştiri, moral vermek, terfi ve 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 teknolojiye insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasını 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 zekâ 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, değişik (alternatif) çalışma şeklidir. **Esneklik**, değişen durumlara uyulanma, kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı olan, katılık ve sertlikten uzaklıktır. **Günlük esnek çalışma saatleri** ise 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlemedir.

Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması ile istihdama katkı artacaktır. İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırdığında başarılı olurlar.

9.3.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

Mobbing; gücü elinde bulunduran bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba psikolojik yollardan uzun süreli sistematik baskı uygulaması, sosyal kabadayılık yapması ve yıldırma 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.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
 2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
 3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
 4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
 5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan,
- Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere, bu desteği nevroitik, korkak, iktidar hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici İletişim tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen,
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,

Mobbing süreci; işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, buna zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonraki aşamada kurban, sorunun kaynağı, problemleri 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 kuramaz, 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, fizikî 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, yıldırma 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 başvurusu gibi korunma usulleridir. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirmesiyle yaranın derinleşmesi önlenabilir 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 paylaşp, 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 diğerk kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamında değerlendirilebilir. İşçi veya kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak 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 olduğı ortaya çıkmaktadır.

Mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğı yere göre, yerine getirdiğı göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirme gibi isimler verilir. Her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

9.4. Halkla İlişkiler İşlevi

Halkla ilişkiler işlevinin ortaya çıkmasında etkili olan temel sebep tüm işletmelerin ve diğerk 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 izlenim 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 “Public Relations” kavramı Türkçe halkla ilişkiler; halkı aydınlatmak, işletmeye saygınlık kazandırmak, işletme lehinde halkta olumlu imaj oluşturmaktır. Ortaya çıkışı ve meslek olarak gelişimi ABD’de başlar oradan Avrupa ve diğerk ülkelere geç. **Halk,** işletmeden etkilenen, aynı zamanda davranışlarıyla işletmeyi etkileyebilen geniş insan gruplandır. 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 olduğı 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 sempatisini 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, Hİ'nin 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, Hİ'nin tümü pazarlama faaliyetleri altında bir tutundurma karması olarak yer almalıdır. Pazarlamanın artan işlevliği ile pazarlama halkla ilişkilerinin önemi artmaktadır. Pazarlama yöneticileri, halkın kendi ürün veya markaları hakkında ne düşündükleri ve ürünü etkileyebilecek olayları öğrenirler. Rekabet artışıyla pazarlamanın hedef kitlesi sadece tüketiciler değil tüm 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, artırılması, 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.

9.4.1. 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 misinformasyon (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.

9.4.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Hedefleri

İşletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme konusunda olumlu izlenimler oluşturmaları, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler olarak ifade edilir.

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 oluşturmaya 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 tanıtmaya, hatırlatmaya fırsatı verir.

5. Meslek kuruluşları ile ilişkiler: Her işletme bulunduğu üye dalına göre muhtelif meslek kuruluşlarına üye olur ve zamanı geldiğinde bu kuruluşlar işletme lehine savunacak baskı grubu oluşturabilir.

6. Finans kuruluşları ile ilişkiler: İşletmeler her zaman kendi öz sermayeleri ile yeterli sermaye birikimi sağlayamazlar. Yatırımlar için dış sermayeye ihtiyaçları sebebiyle banka, banker ve diğer finans kuruluşları ile iyi ilişkiler geliştirmelidirler.

7. Çevre ile ilişkiler: Çevre, 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.

Dokuzuncu 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 kaçaya 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 sıralayınız.
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 değerlendirme 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.

10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ

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.

10.1. 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 üretilen vasıflı ürün üretimine katkı sağlayarak; yükte hafif pahada yüksek teknolojik ürünler üretilmesini sağlamaktır. AR-GE faaliyeti ile işletmeye seçilen elemanların liyakatlı 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 sanayiye, 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 ulaşım ve kullanımı 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 arttırmak 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.

10.2. 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:

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

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 büyütür, 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 türlü 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.

10.3. Organizasyon Geliştirme İşlevi

Organizasyon geliştirme işlevi, zamanla ortaya çıkan problemleri çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kurumun sorunlarını çözmeye ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarla yapılır.

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.

10.3.1. 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 yeniyi 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 bit pazarına 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 teknolojiye 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 teknolojilerindeki 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 değer yeniden şekillendirilme veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır. Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” alana ilerliyor. Ürün veya yöntemi ticarileştirip sunuma hazır hale getiren inovasyonun dört farklı türe vardır.

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 yoldan müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.
- 2. Destekleyici inovasyon;** mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalarıdır.
- 3. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation);** mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

Yıkıcı inovasyon, işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve AR-GE harcamalarını pasifleştiriyor. Yıkım ifadesi, daha çok büyük işletme perspektifinden bakarak, küçük kaynaklara sahip küçük bir işletmenin, büyük işletmelere meydan okuması olarak görülür. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen bölümlere odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyata doldurur. Kârlılık peşinde koşmaya devam eden dev işletmeler hantal yapıları sebebiyle çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı anda 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 elektronğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

Endüstri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenli donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensörlerle donatılmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Bu sistemler insana daha az bağımlı üretim yapabilecek akıllı fabrikalarla üretim süresi, maliyet ve enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren dönüşüme girmiştir. İş hayatında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor.

Endüstri 5.0: 1İnsan+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0: 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 hızlandığı 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 geliyor.
4. Akıllı, neom robot şehirler, **blockchain teknolojisi**, dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli geliyor.
5. Yapay zekâ 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 zekâli robotlara bırakılıyor.
7. Robot ve yapay zekâ (AI) mavi yakalılarının işleri ve beyaz yakalılarının 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.

10.3.2. 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 yapılmalıdır. Harvard Business School ve Mckinsey'in geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" yaklaşımı bilgi çağında, bilginin kurum içinde yatay şekilde paylaşımı için vakitlerinin %15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

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

Bilim, olayların, nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantiki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli 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) mantıktır, (3) nesneldir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin temel amaçları:

1. 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 geline, 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, dağıtım ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.

- **Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını 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 azaltılmaktadır.

10.3.3. 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 kullanılabilir 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 fizikî 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 yatay hiyerarşinin gelişmesini sağlar.
9. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kınılmasını 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 zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni beceri ve yetenekler kazanması gerekir. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçüldüğü süreçte sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 2020 sonrası **1İnsan+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0:** 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 açılacaklardır.

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 zekâyı 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 yürütülen veri tabanı teknolojisi olan **blockchaini** (blok zinciri) ve telekomünikasyon alt yapısını geliştiren kurumlar başarılı olacaktır.

10.3.4. Siber Güvenlik

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

Siber güvenlik, kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar ve kritik öneme sahip alt yapı, bilgi, işlev ve farklı verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır. İnternet üzerinden espionaj (istihbarat, gizli bilgi toplama operasyonu) toplamaya dönük ‘ücretsiz yazılım’ ile perdelenen, maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Bunu sebebi, internetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı civarı büyüklüğünde Deep Wep üzerinden işlemler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla 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 ortalama, 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 yapılabilir. 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 birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak kargaşa ve 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 kullanmadığında 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 oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlarak 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. Öz güveni 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 oluşturdıkları 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 yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecraı 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 vatandaşları ürün görmemeli ve güçleri sınırlandırılmalıdır.
10. Toplum hayatı üzerinde büyük etkisi olan kararların sadece bilgisayar programları tarafından alınması engellenmelidir.
11. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanııtma 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 kullanılabilir. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalama ve intihali hem ahlaki değil hem de suç olabilmektedir. Bu alana ait olan **internet ahlakı**, gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılabileceğini bildiren bir kavramdır. Yapılan herhangi bir paylaşımın, milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır. Erkeğin egemen olduğu ve ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoçluk, 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 zekası 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 ileri bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik,

kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. 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 sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

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 yaptırılabilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebiliyor. Yapay ve artırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi, kurum ve ülkelerin kozmik bilgilerini ele geçirip bunlarla haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlıyorlar.

Siber savaş, bir devletin başka bir devlete elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılıklı kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. **Siber ordu** ise devlet ve kamu kurumlarını ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber (sanal) saldırılardan korumak için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır. 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 kurdıkları 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 kullanıcılarını hedef alan, onurunu zedeleyen, fizikî, zihni 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 arttığı dönemde kişilerin kimlik ve kredi kartı bilgilerini ele geçirmeye çalışan siber saldırılar ve dolandırıcılık vakaları da artıyor. Sahte mesajlar ve bağlantılı linklerle insanlar sahte sitelere yönlendirilerek banka hesapları veya kredi kartı bilgileri ele geçirilerek dolandırılıyor. İnternet ortamında bu dolandırıcılığın önüne geçilmesi için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim önem taşıyor. Alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalı. Kurumsal ve 3D Secure (güvenli ödeme) sistemi olan internet siteleri tespit edilmelidir.

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelerden bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

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

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

Onuncu 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?

11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucu birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

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

Yeni yönetim anlayışının temel unsurları:

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

2. Kalite unsuru; Japonya ve ABD’deki çalışmaların senteziyle, 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 dış 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.

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

11.1. 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 hızlanmaktadır. Dünya ticaretinin büyük kısmını elinde bulunduran ve genişleme potansiyeli olan bu yapılarla ticari ilişkiler standardizasyon ve kalite ile mümkündür. Standardizasyon ve kalite insanlık tarihi kadar eskidir. Bilinen kadarıyla dünyada kıt olan iktisadi kaynakları verimli kullanma çabalarının bir ürünü olan standardizasyon, insanlık için bir lüks değil, bilakis “olmazsa olmaz” mutlak bir ihtiyaçtır.

Standardizasyonla ilgili kavramlar:

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

-Standardizasyon: Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. 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 belirlemede 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 ülkelere 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 açısından aldanmaları önler.
4. Ucuzluğa sebep olur.
5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

Standardizasyonun ekonomiye faydaları:

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine katkı 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 verimliliklidir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
8. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

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

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmelle ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen'i oluşturan kelimelerde "**kai**" değişim, "**zen**" ise daha iyi anlamındadır.

Kalitenin temel özellikleri:

1. Kalite konusundaki gelişim "her duruma kusursuz uyum sağlayan" bir alana doğru sürekli ilerliyor.
2. Müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şey kalite olarak ifade edilmektedir.
3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına 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 dün ve bugün:	
DÜN	BUGÜN
1. Yurt içi rekabet	1. Global rekabet
2. İş ortamını kontrol etme	2. Gelişime uyum sağlama
3. Homojen tek tip üretim	3. Müşteri isteklerine göre ürünler

4. Beceri gerektirmeyen ürünler	4. Bilgi ve beceri gerektiren işler
5. Belirli ürünlere dayalı üretim	5. Esnek, gelişime açık sistemler
6. Mevcut durumu korumak	6. Sürekli gelişim ve iyileştirme
7. 'İş böyle yürür'	7. 'Daha iyi nasıl olur'

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

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen üreticiye, müşteriye, toplumun tamamına fayda sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. **Toplam kalite yönetiminin amacı;** organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi, "Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" şeklinde modern yönetim tarzı olarak temel felsefesi mükemmelliği yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN)
4. Tam katılım ve takım çalışması
5. Çalışanların eğitimi
6. Hata önleme / sıfır hata

Kalite ile ilgili 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 arttırmak 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 ürettiği oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelenmeleridir.

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 katlanırlar.

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma sebepleri:

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

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

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

4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır. Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekir. 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 müşteriye olumsuz etkilemektedir.

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

Kalitenin faydaları:

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

Kalitesizliğin riskleri:

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

Toplam kalite yönetiminin hedefleri ve işletmeye sağlayacağı temel katkılar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, iş birliğini gerçekleştirmek
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak

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

Kaliteye ulaşma ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan 2000'ler sonrası EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. EFQM Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management)'na aittir. Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme / sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsurun anlaşılması gerekir.

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

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirirler. Bu sebeple dünyanın 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 değerlendirme ve belgelendirme işlemleri olan dış ticarete 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 maliyetle 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 gerekir.

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

Codex Programının temel amaçları:

1. Tüketici sağlığını korumak,
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak,
3. Global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak,
4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve çalışmalarını başlatmak,

5. Standartları, hükümetlerin kabulü sonrası bölge düzeyi veya dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. **ISO 9000** imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar 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 ticarete ürün standardı, kalitesi, beslenme ve gıda güvenliği açısından CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

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

1. **CE işareti '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 itibarıyla iç pazarında da kullanıma 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, gayri meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

Helal Gıda; İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketicie sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu, ürünlerin kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.



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

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 yayımlanan 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 Mahı 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 kosher ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özelliktir.

11.2. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutmasıdır.

Kişinin, davranışlarını özdenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldırıp, işletmelerde çalışan işçileri hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirmekte, kamu yönetimi açısından da katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırarak verimli bir iş ortamı, adil gelir dağılımı sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır. **Kendi kendine yönetim**, bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi, birlikte yaşadığı insanlara zarar verecek hareket ve davranışlarını kontrol etmesi çerçevesinde kendini yönetmesidir. **Organizasyon açısından kendi kendine yönetim**; bir çalışanın, organizasyon yöneticilerince önceden belirlenen kurallara göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi olarak ifade edilir.

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

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

Özdenetim sahibi insanlar, herhangi bir ikaza mahal vermeden sorumluluk sahibi olarak kendi üzerine düşenleri ve kendi yapması gereken işleri yaparlar, organizasyonu çeşitli organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütürler.

Kişinin verimliliğini artıran, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürebilmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı birinci derecede önemlidir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın temeli olan duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklarıdır. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür. Davranışlar karşılığında da alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme neticesinde de tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Duygu, insanı harekete geçiren, hayata dair hazları yaşatan ve aynı zamanda insan olmanın önemli bir parçasıdır. Dünyayı anlama, onu nasıl görüp, duyduğu, koklayıp tattığı ve onu nasıl okuduğu duygusal deneyimlerle ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelmeye ve onlardan hemen kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Duygu; insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepkidir. İnsanların bireysel ve sosyal hayatta başarı için duygularını mutlaka yönetilmesi gerekir. Kişide duygu yönetimi becerisinin geliştirilmesi, bir ihtiyaç olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir. Bu beceri, akıl ve duygu eğitimi neticesinde elde edilebilecek bir yetenektir. Endişe, öfke, panik, stres, kendini değersiz hissetme ve güven problemi gibi olumsuz duyguların kontrolü ve bunu olumlu şekilde yönetmesi kişiye her zaman fayda sağlayacaktır.

Duygu yönetimi; insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eden iki yönlü bir süreçtir. **Duygu yönetiminde amaç**; duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirmek ve bu sayede daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşabilmektir.

Duyguları yönetme süreci, duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek, becerilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde kişinin duygu olgunluğu olarak kabul edilmektedir.

Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılamaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar. Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Duygusal zekâ, başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

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.

Günlük hayatta insanın bulunduğu tüm ortamlarda verimliliğini etkileyen olaylardan birisi de öfke ve sinirdir. **Öfke**, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepkidir. **Öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. Öfkeli ve sinirli davranış, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olabilir.

Öfke, tabi ve geçici bir duygudur, her insan bunu yaşar. Burada önemli olan sinir ve öfke halinin saldırgan davranışlara ve kine dönüşmemesidir. **Öfkeyi kontrol etmenin amacı**, insanın bu duygusunu saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendisine ve çevresine zarar vermeden doğru olarak ifade etme becerisini kazanabilmesidir. Sinir ve tepkiler doğru şekilde, kırıncı olmadan ifade edilmelidir. Kişi kendisini iyi tanıması, sorumluluklarını bilmesi ile olumsuz duygular karşı tarafa sağlıklı bir şekilde iletilebilir.

Öfkenin kaynağı ve öfkeyi açığa çıkaran duygular:

1. Tükenmişlik
2. Acizlik ve yetersizlik
3. Kıskançlık
4. Korku ve endişe
5. Yalnızlık
6. İtilmişlik
7. Anlaşılammak

Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatıp, paylaşıldığı, anlamlandırıldığı ve doyurabildiğinde aktarımı daha olumlu olur.

Öfkeyi kontrol etmenin ve onunla başa çıkmanın yolları:

1. Öfkelenmenin başladığı hissedildiğinde derin nefesler alınmalı
2. Öfkeye yol açan sebeplere değil çözümlere odaklanılmalı
3. Spor ve sosyal aktivitelerle öfkenin dışa vurulması
4. Öfkeyi doğru şekilde ifade etmeye ve karşıya sağlıklı aktarmaya çalışılmalı
5. Stres seviyesinin yükseldiği hissedildiğinde kısa molalar verilmeli
6. Hoşgörülü ve affedici olmaya çalışılmalı
7. İletişim becerileri geliştirilerek öfkeyi hafifletmeye çalışılmalı
8. Eleştiriye açık olmayı bir prensip olarak kabullenme öfkeyi azaltır.

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynısı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

Teşvik araçları:

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

11.3. Zaman Yönetimi

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir

Profesyonelliğin gereği de zamanı akılcıca planlayarak etkin, verimli kullanmaktır. Çünkü ‘Vakit, nakittir’ ve ‘zaman pahalıdır’ sözleri ile de anlaşılabacağı üzere ödünç alınamayan, tasarruf edilemeyen, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir. **Zaman yönetimi**, hedeflere ulaşmada bir kaynak olan zamanı planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreciyle verimli kullanma çabasıdır.

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

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

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

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

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

Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya tabii afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki sebeplerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı sebeplerle olabilir. İşletmelerde zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve organizasyonun amaçlarına etkin şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini (yönetimin işlevlerini) zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

Zaman yönetiminin işlevleri:

1. Planlama İşlevi ve Zaman: Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama; bir gayeyi gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini ve birisini seçmesini sağlayan ve organizasyonun bütün kademeleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevdir.

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

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

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

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

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin uzmanların tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

Zamanı iyi yönetmenin yolları:

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerin ne olduğunun belirlenmesi yol gösterici olacaktır.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir.

5. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
6. Zamanın ne kadarını neye harcadığının bilinmesi, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir.
7. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
8. Doğru işi doğru yapmaya itina göstermek önemlidir.
9. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak.
10. Mutlak anlamda mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak gerekir.
11. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırması ve verimliliği artırması gerekir.
12. Faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir.
13. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir.

Sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi belirlenip ve açık olarak tanımlanması önemlidir. Yerinde kullanılırsa “Bir mılh bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır”.

11.4. Stres Yönetimi

Stres, kişi üzerinde etki yapan ve davranışını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

Stres, günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini aşan veya zorlayan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve bir tepki durumudur.

Bilişim teknolojilerinin hızla özel ve iş hayatına girmesi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan elektronik stresi ortaya çıkarmıştır. **Elektronik stres** (e-stres); teknolojinin yoğun kullanıldığı ferdi ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insanlar üzerinde oluşturduğu kaygı hali, baskı durumudur.

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

Stres yönetimi; stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak gayesiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye çalışmasını ifade eder. Stresin; zihni, duyguyu yönlü, fiziki ve davranış yönlü olarak dört temel grupta belirtileri bulunmaktadır.

Stres belirtileri:

a. Zihni belirtileri:

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

b. Duygu yönlü belirtileri:

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

c. Fizikî belirtileri:

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

d. Davranış yönlü belirtileri:

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

Stres, aşırı ve genelde istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı kişide gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri olarak belirli sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır.

Stresin sebep olduğu sağlık problemleri:

1. Fizyolojik / bedeni problemler; adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal/halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

2. Psikolojik problemler; endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

3. Davranış yönlü problemler; bir maddeye (ilaç, uyuşturucu, yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Stres, kişi ile stres oluşturan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden stres faktörleri kişinin kendisinden, iş çevresinden ve yaşadığı genel çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Stresin kaynakları:

1. Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları; (1) zihni, (2) maddi, (3) bedeni ve (4) hayat tarzı şeklinde dört kısımdan oluşur. Zihni faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri, davranışları, alışkanlıkları, beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük hayattaki olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli, yaşanan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

2. Kişinin iş çevresinden kaynaklanan stres sebepleri; çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücret azlığı, işe ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu strestir.

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

Her insanın strese dayanma gücü farklı olmakta ve stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme kaynaklarından daha ağır ise, bir dengesizlik durumu gelişir ve bedene fizikî ve psikolojik taşıma kapasitesinin üstünde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir problem teşkil etmez, ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından bir **tükenmişlik** durumu (sendromu) veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir. Kişinin kendine münhasır stres belirtilerinin farkına varması, stresin yol açacağı dengesizliğe karşı uyanık olmak ve bu dengesizliğin potansiyel sebebini anlayıp tanımlamak açısından önemlidir.

Araştırmaların bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmekle birlikte; aşırı stresin, fizikî ve duygu yönlü bozukluklara sebep olarak verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bunun için stres kişinin gündelik yaşantısını engelleyecek düzeye ulaşmışsa azaltılması gerekir. Öncelikle stresle başa çıkmak için kararlı olmak, paniğe kapılmadan sakince düşünerek değişik yöntemler bulmaya çalışmak gerekir.

Stresle başa çıkma yöntemleri:

1. Probleme odaklanarak başa çıkma.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkma.
3. Nefes ve fizikî egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenme ve dinlenme.
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünmeye sahip olma (pozitif düşünme).
6. Güzel ve iyi düşünme ve pozitif yaklaşım (hüsnü zan).
7. Zamanı iyi kullanma.
8. İletişim becerilerini etkin kullanma.
9. İrade eğitimi.

Stres insanın etkinlik ve verimini düşürdüğü için bir şekilde ondan kurtulmak ve normale dönmek gerekir. Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fizikî davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihni ve fizikî sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki vardır.

İş tatmini, çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygu halini ifade eder. Çalışanların fizyolojik ve ruhi sağlıklarıyla birlikte duygularının belirtisi olması sebebiyle yöneticiler iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

Çalışanların tatmini ile ilgili uygulamalar:

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

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

İş stresini azaltmada yöneticilerin kullanabileceği temel stratejiler:

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

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

11.5. Stratejik Yönetim

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi ile türemiş olan stratejik yönetim işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede önemli bir unsur haline gelmiştir.

İşletmeler, sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, başarılı bir şekilde programı tatbik edebilen işletmeler rakiplerine göre başarılı olmuşlardır.

İşletmeler, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin organizasyonlarda giderek önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanınmasıdır.

Strateji; bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için araç ve tutulan yoldur. **Stratejik yönetim** ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirip planlanması, organize etmesi, yöneltmesi, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararları inceleme, hazırlama ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanında faydalanan teknikler; durum ve strateji analizleri, uzlaşma ve karar verme analizlerini bünyesinde barındırır. Stratejik yönetimin başarılı olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

Stratejik yönetim süreci:

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

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

3. Karşılaştırma ve kontrol safhası: Son safha ise, seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak kurum yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

Stratejik yönetimin temel özellikleri:

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. İşletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetim, kendine özgü özelliklerine ek işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşmada yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsar.

11.6. Kriz Yönetimi

Büyük ekonomik krizleri en büyük üniversitelerde eğitim alanların çıkardığı görülmesiyle; çok bilen çok mu yanılıyor acaba?

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

Kriz, işletme içi ve / veya dışı beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, aniden ortaya çıkan, tedbir almakta geç kalınan, acele cevap verilmesi gereken, reform gerektiren, sorun ve tehditlerin, işletme kârlılığını ve / veya sürekliliğini tehdit ettiğinde yöneticilerin durumu fark etmesiyle oluşan gerilim halidir. **Kriz yönetimi** ise muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve kurumun kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermemektedir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarının temel sebepler; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır. Bu temel sebepler; ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İlgililerin ihmal ve kusurları ile biriken meseleler kurum içinde bir enerji birikimine sebep olmakta ve bu enerji ara ara boşaltılmadığı için ani patlamalarla kriz hali ortaya çıkıyor. Kriz öncesi kurumun ekonomik yapısının bağımsızlık sistemini güçlendirmek gerekir.

Kriz dönemlerinde, krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) gibi sebeplerle sağlıklı kara verme süreci bozulur. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olma ve yöneticiler her zaman

kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz yönetimi aşamaları:

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

İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren ‘**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**’ uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileştirme aşamasını içeren ‘**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**’ yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve hızla toparlanmayı kapsar. İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak ‘**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**’ düşünülebilir. Bu modeli çoğu kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin hepsinde başarısız olur, diğerleri ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı kamesini oluşturur.

Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları:

1. Krizi fırsata çevirmeye çalışmak.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek.
3. Maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak.
5. Tüm çalışanlar, krizin mahiyetini anlamaya gayret etmeli.
6. Fikir geliştirme ve teknolojik gelişimi yakından takip edilmeli.
7. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri 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 temelinde bir iktisat siyaseti kurgulanmalıdır.

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

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

Grup; üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, birbirini gözetten, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, her üyenin grubun varlığını bilinçli fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur. Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip / takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır. Burada gruptan farklı olan bu kavramları farklı yönleriyle kısaca ortaya koymak gerekir:

Grupla ilgili benzer kavramları:

-**Kitle:** Değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabaka / katmanlardan kişileri içene alabilen bir oluşumdur.

-**Sosyal Yığınlar:** Kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilen sosyal yığın; aralarında düzenli ilişki ve normların olmadığı, belirli bir faaliyet ve olay sebebiyle bir araya gelebilen topluluklardır.

-**Ekip / Takım:** Bir hedefe ulaşmak, bir iş için sürekli etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan birimdir.

Ekip ve grup kavramları konusunda farklı tanımlar olmasına rağmen ikisi arasında çok belirgin bir anlam farkı olmadığı görülmüştür.

Bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi gerekli şartlar:

1. İki'den fazla kişiden oluşması,
2. Ekipteki kişilerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması,
3. Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi gerekir,

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa bile, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu sebeple iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Grupta üyeler birbirleri ile sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak için etkileşimde bulunurlar. Bir iş yapılırken herkesin çabasını birleştirmesine gerek duyulmayabilir. Bu sebeple, grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur ve parçaların toplamından daha fazla performansa getirecek sinerji yoktur.

Ekip / takımda ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyon vardır. Bu koordinasyon çabalarının sonucu pozitif sinerji ortaya çıkar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Ekibin hedefine ulaşması sadece bir amaç değil, ekibin varlığı için gerekli bir sebeptir. Bu durumda, ekibi herhangi

bir gruptan ayıran en önemli özellik üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarıya ulaşmak için hep birlikte gayret etmeleridir.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilceği gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

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 üyelerini 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 veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan birtakım meseleler ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin görevi sorun çözücü olarak gerekli çalışmaları yapmaktır.

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 oluşumu, varlığını sürdürüp amaçlarına ulaşması için iletişim önemli bir faktördür. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin kararların alınması ve etkinliklerin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Kişilerin gruplara katılma sebepleri:

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

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyasetiyle sorunu çözebilir. Ancak organizasyonda bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algı sebebiyle aralarında çatışabilir. Gruplar veya kişiler arası çatışma organizasyona fayda ve zarar verebilir.

Grubun kişi üzerine etkileri:

1. Sosyal yönden hızlandırma etkisi
2. Grubun kişi üzerindeki normatif (yaptırım) etkisi
3. Grubun kişisel tutum değişimine etkisi
4. Eleştirisiz grup tartışması
5. Riske girme eğilimi

Grupların yönetim açısından birtakım fayda ve zararları da bulunmaktadır.

Grubun organizasyona sağlayacağı faydalar:

1. Grup çalışmasında kararların etkinliği daha fazladır,
2. Grup halinde çalışma sonucu; tek tek kişi olarak yapılan çalışmadan daha fazla iş çıkarılır,
3. Grup çalışması sonucu personel arası çatışma azalır, uyum artar ve aradaki ilişkilerin gelişmesi sonucu verimlilik sağlanır,
4. Üyeler için grup uygun bir iletişim kanalı oluşturur ve iş tatmini sağlar,
5. Grup ruhuyla hareket birçok işi daha kaliteli ve kısa sürede yaparlar,
6. Gruplar işletme içerisinde kontrol görevi de yürütür,

Grubun organizasyona verebileceği zararlar:

1. Grup içindeki kişilerin uyum için sürekli taviz vermesi bir süre sonra rahatsızlık oluşturur.
2. Grup halinde yapılan işlerin sorumluluğu azalır
3. Gruba hâkim olan kişinin zamanla grubu kendi görüşü çerçevesinde Organizasyon riski var.

4. Grup çalışması bazen pahalıdır ve zaman kaybına ve gider artışına sebep olabilir.

Grup üyeleri, grup tarafından belirlenen bazı davranış kuralları olan normlara göre hareket ederler. Normlar, grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade eder. Grup üyelerinin ortak ölçütleri olan normları, ideolojileri onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar.

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

Gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısında kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

Grup türleri:

1. Temel gruplar

- a. Aile grubu
- b. Eğitim grubu
- c. Ekonomik gruplar
- d. Siyasi gruplar
- e. Dini gruplar

2. Üye sayısı açısından gruplar

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

3. Üyelerinin katılımı açısından gruplar

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

4. Süreleri bakımından gruplar

- a. Uzun süreli gruplar

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerine üye olur, farklı gruplarda yer alır. Üyelik gruplar son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkma sebepleri, faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılır.

11.8. Çatışma Yönetimi

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

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

Çatışma, kişi ve gruplar arasında amaç farklılıklarından kaynaklanan, verimliliği engelleyen, tabii olmayan, kontrol edilmesi, değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Kurumsal çatışma** ise kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

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

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 bağılılığı
- 2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
- 3. Hedef ve çıkar farklılıkları
- 4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi
- 5. İletişim eksiklikleri ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
- 6. Yöneticilik 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 yöneticinin 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 çözülmemeyen bazı meseleler aşılabılır.
4. Çatışma sonucu, çözüm getirilirken, kişiler sıkıntıdan kurtularak motivasyonları artabilir.
5. Tarafsız kalan kişiler çatışma sebebiyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.
6. Çatışan 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: Gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil, meseleyi çözmektir. Çatışmaların ortak noktaları dikkate alınarak, çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilerek problem çözülür.

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

3. Kaynakların artırılması: Çatışman kaynak eksikliğinden çıktığında etkili bir yöntem olarak kaynaklar artırılıp; bir müdür yardımcılığı için çatışan tarafların üç müdür yardımcısı kadrosu kurup her birine bunu vererek tarafların çatışma sebebi ortadan kalkar.

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

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

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

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

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

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

10. Yapı değişkenlerine gitme: Organizasyonun formel yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

11. Davranış değiştirme: Grup üyelerinin davranışlarını eğitimle geliştirip değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili metottur. Modern kuruluşların sorunu olan çatışmayı çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde önemli bir yere sahip olarak; kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunları tanımlama farklılıklarını organizasyon amaçları doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Standart ve standardizasyon nedir?
2. Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar nelerdir?
3. Standardizasyonun sağladığı faydalar nelerdir?
4. Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar nelerdir?
5. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir?
6. Helal belgesi ve Koşer belgesi nedir?
7. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
8. Kalitenin getirileri ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
9. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?
10. Kendi kendine yönetim nedir? Açıklayarak, organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
11. Zamanı iyi yönetme becerisini açıklayarak, yönetimin işlevlerini zaman boyutu ile ilişkilendiriniz.
12. Stres ve e-stres nedir? Açıklayarak, stresle başa çıkma yöntemlerini yazınız.
13. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir? Açıklayarak, krizi fırsata çevirmenin temel yollarını yazınız.
14. Grup yönetimi nedir?
15. Çatışma nedir? Çatışmanın organizasyona sağlayacağı temel faydalar nelerdir?
16. Çatışma yönetiminde temel yaklaşımlara nelerdir?

12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II

12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptir.

Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar. **Kurumsal bağlılık**, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, organizasyona olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. **Kurumsal bağlılık yönetimi** ise çalışanların kuruma bağlılıklarını artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisinde.

Kurumsal bağlılığın özellikleri:

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Organizasyon kültürü, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak organizasyon için olumlu sonuçları olmasıyla kuruma bağlılığı artıran veya azaltan faktörleri fark etmek gerekir.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.

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

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

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

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun itibarını yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eden **itibar**, ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlikle eş anlamlı olarak üçüncü tarafça algıdır. Kişi veya kurumun itibarı yalnızca onların yaptığı şeylere değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

İtibarın temel özellikleri:

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

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır.

12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar işletmenin temel hedeflerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde her zaman büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde organizasyonların rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. Günümüzde ise organizasyonların büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanması sebebiyle küçülme yönünde eğilimleri belirlemiştir. Organizasyonların rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri, iş süreçlerini azaltma anlamına gelmektedir.

Küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodu olan **küçülme**; organizasyon yönetiminin performansı iyileştirmek için aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, işletme maliyetini ve iş süreçlerini azaltmasıdır. 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 değişikliği ve krize dayanması pek kolay olamadığından daha küçük birimler

halinde organizasyona doğru bir yönelim vardır. Organizasyonlar bulundukları pazarın durumuna göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdır. Büyüme ve küçülme olayı “ölçek” konusu işletmecilikte önemlidir. **Ölçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara “ölçek ekonomileri” etkileri denir.

Küçülmenin temel amaçları:

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. İletişimde iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji)
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,

Büyüklük konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı, kâr gibi önemli unsurları olan bir faktördür. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

12.3. Toplantı Yönetimi

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

Toplantılar etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması, bilgi alışveriş aracı olması sebebiyle başvurulan bir konudur. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı yönetimi, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı, eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

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

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

İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Günümüzde, artan iş yoğunluğuna bağlı olarak toplantılar sürekli artma eğilimindedir.

Toplantıya duyulan ihtiyacın temel sebepleri:

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

Verimli toplantılarda, katılımcıların iş yoğunlukları dikkate alınarak, gündem başlıkları, yönetici sekretarya tarafından değişik seviyelerde olgunlaştırılır. Toplantıdan evvel ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açar. Toplantıda olayın bütün yönleriyle analizi için, katılımcıların farklı mizaç ve kişilikte olmalarına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturum başkanının başlangıçta ortaya attığı düşünce ve bakış açısı, toplantıya damgasını vurmasına engel olunur. Bu şekilde düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunmuş olur.

Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamaya yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheci ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur. Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturum başkanı soğukkanlılıkla, objektif, makul, farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur. Katılanların farklı mizaç ve kişiliklerden oluşmasına dikkat edilen toplantılarda, muhtelif anlama tarzları ve bakış açıları tabii olarak devreye girdiğinden, konular olabilecek en geniş perspektiften değerlendirilmeye alınmış olur.

Toplantının konusu, katılımcı sayısı, özellikleri, konuşmacının sayısı, tartışmanın süresi ve ne şekilde bilgi verileceği toplantı türünü belirlemede etkili hususlardır. Toplantıların çok farklı türleri mevcuttur.

Toplantı türleri:

A. Genel ve kapsayıcı toplantı türleri:

1. Bilgilendirme eğitim gayeli toplantılar
2. Değerlendirme toplantıları
3. Yönlendirici toplantılar
4. Danışma toplantıları
5. Meslekî toplantılar
6. Komite veya komisyon toplantıları

7. Müzakere toplantıları

B. Kurum içi toplantı türleri:

1. Emir toplantısı
2. İstişare (danışma) toplantısı
3. Koordinasyon toplantısı
4. Kurul toplantısı
5. Çalışma grupları (ekip toplantıları)
6. Heyet toplantısı
7. Brifing (bilgilendirme)

C. Kurumlar arası toplantı türleri:

1. Kongre (Kurultay): Milli veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı, bir kuruluşun, gündemindeki meseleleri, temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantı şeklidir.

2. Konferans: Meslekî veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek gayesiyle yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türüdür. 50 ila 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır.

3. Seminer: Belirli bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bir bilgi düzeyine sahip kimselere tanıtmak gayesiyle düzenlenen ve konunun değişik bölümleri, bilimde otorite kişilerce açıklanan 20 ila 50 kişi arasında katılımcıyla yapılan bilimsel toplantılardır.

4. Panel (Açık Oturum): Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması dâhilinde güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuları herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkânının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır.

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

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

7. Forum: Bir konu üzerinde, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantıdır.

8. Brifing: Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

9. Pazarlık Toplantısı: Kararlar, oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanan, iki taraf da en iyi şartları aradıkları ve ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunlu olan toplantıdır.

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

Toplantılarda toplantının türünü, hedefini, gündemini ve beklentilerini ihtiva eden yazılı belgeler, toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılır. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir.

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yerinin özelliği, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur.

Toplantıların verimliliği için yapılması gerekenler:

1. Gündem iki gün önceden bildirilmeli
2. Toplantı usullerine herkes uymalı ve toplantılar demokratik yönetilmeli
3. Herkes aynı dilden konuşmalı
4. Toplantılar geleceğe yönelmeli
5. Toplantı sayıları dikkate alınmalı ve iş yapmaya vakit bırakılmalı
6. Kişiler değil, teklifler tartışılmalı
7. Toplantı işin parçası olmalı

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı olan toplantıyı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının verimliliği için çalışmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, üzerinde görüş birliğine varılan hareketleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir.

Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenmelidir. Eğer bir toplantının sonunda yapılan her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi manada bir şeyler yolunda gitmemiş demektir. Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır.

Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve iyi toplantılar işletmede birliktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır. Ancak toplantı sıklığı arttığında üretkenliğin düştüğü araştırmalar sonucu görülmektedir.

12.4. Sinerjik Yönetim

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası iş birliğidir.

Sinerji, ahenk, kabiliyet, iş birliği ile eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç, hareket, kurum kaynaklarını ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. Bir amaç ve hedef için iş birliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1) in yan yana gelerek yüz on bir (111) olması gibi bir güce erişir. 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 edilir. Dikiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi olmuş. Sonra, mesailerini birleştirme düsturuyla on adam birleşmişler. Biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltilir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştigal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı işini görmüş. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla olan sanatın getirisini taksim etmişler. Her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğünü görmüşler. Bu hâdise, sanatkârlar arasında, onları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmek için dillerinde destan olmuştur.

Sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler:

1. Üretken olmak
2. İş bitirme heyecanı taşımak
3. Birlikte hareket etme
4. Beşerî münasebetler

Bu faktörler bir araya gelmiş kişilerin ortaya çıkarttığı işin meydana getirdiği katma değer, iş bitiminde sinerji olarak ortaya çıkar.

Sinerjik yönetim; organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülerek etkin katılımını sağlayıp daha yüksek bir enerjiyi ortaya çıkarmak için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Sinerji çeşitleri:

1. Pazarlama sinerjisi: Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek ticari yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından faydalanma 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.

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

12.5. Globalleşme Yönetimi

Küresel (cihanşümul, global) ve küreselleşme (globalleşme / globalizm), milletlerarası ve beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

Globalleşme faaliyetleri 1980’lerin başından beri; üretim, ulaşım ve 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.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020’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 fakara 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 yönetim 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 kaldırıcı olarak görmekteler.
2. İş insanları globalleşmeyi artan kâr ve güç stratejisi olarak görmektedir.
3. Hükümetler globalleşmeyi devlet gücünde artış sağlamanın yolu olarak görmektedir.
4. Globalleşme, kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, melezleşme ve homojenliği artıran bir süreç görülmesi.
5. Globalleşme, kapitalist üretim şeklinin bir dünya sistemi haline gelmesi için yapılan çalışmalara kapitalistlerce verilen isim.
6. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırıp farklılıkları ortadan kaldırdığı görüşü.

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

Kendilerini "dünyanın efendileri" ilan eden elit bir kesim, yenedünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlamanın yolunu globalleşmede görüyor. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma gücünü insanlığın devlet ve kendi coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabileme 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 (karşılıklık)' esaslı 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 dayandırılanlar 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, **yenedünya 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 kurmaktadır.
2. Dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirip homojen yapıya yönelterek zenginlik olan farklılıkları geriletmemektedir.
4. Globalleşme ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından 'mütekabiliyet (karşılıklık)' 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 evrenselletirmek için dünya üzerinde teröre başvurmaktadırlar.
8. Global gelişme ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm olmaktadır.
9. Bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşım da 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, zehirlenmesi 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 çözümlidir. Bazı ülkelerin dış ticarete 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 gözetken, 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 kompro 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 "kollektif 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 ticarî 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 ticarî 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 dolaşımında ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve dumping 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 gerçekleştirilebilir. 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 türüdür.

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 dağıtımçıya güvenmek ve yabancı pazarlara girmenin düşük maliyetli yoludur. Aracının yerel pazar bilgisi bağlantı ve hizmetleri, global işletmecilikte tecrübesiz veya pazarlama faaliyetlerini tek başına yürütmek için çok küçük olan ihracatçılara büyük destek sunarlar.

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 dağıtımçı; ihracatçının ürününü satın alan ve depolama, satış, teşvik ve satış sonrası pazarlama hizmetlerini yürüten ve ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar veya bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki aracıdır.

b. İmalatçı temsilcisi; belli bir ülke veya bölgede ihracatçıyı temsil etmek ve ihracatçının ürünlerini satmak üzere onunla anlaşılan 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 ihracatına 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, karşılaştıracabilecekleri 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 iletcisi; 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 uygulanarak 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 yerleşebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir.

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, mıntika 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.

12.6. Başarı Yönetimi

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.

Toplumlarda; 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 Bektaş 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 ahlaki 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. Toplamların 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. Yakıncı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakınıp, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

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

Başarıyı engelleyen temel unsurlar:

1. Tembellik: Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken 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 tavidir.

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, vasma, 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 ölçütler vardır. Bu ölçütlere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

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

Başarının temel şartları:

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

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi vardır. “**Serbest, babacan, sert ve demokrat**” olarak dört yönetici tipinin yönetilenler üzerindeki etkileri de farklıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü ve çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesi verimi düşürmede önemli etkindir. **Sert yönetici**, yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Aralarında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipinde; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven, iş birliği, objektif ve rasyonel yöntemler uygulama çalışanlarda moral düzeyi yükselir verim de artar.

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

Başarılı olmuş gençler:

1. Sultan Murad, 12 yaşında tahta getirdiği Şehzade Mehmed, 21 yaşında İstanbul'u fethederek çağ açıp kapattı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönemini yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. 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 sığdırdı.
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 bilersen 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 İbşili
17. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiği 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 mıkna-tisa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
24. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
25. "Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir." Anonim
26. "İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi." Sigmund Freud
27. "Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil." Ben Sweetland
28. "Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır." Mark Twain
29. "Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim." Çin atasözü.
30. "Başkalrı 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 insanı 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 bakarım 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 Gide
66. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur." Cicero
67. "Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur." V. Hugo
68. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." G. Gracian
69. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır." Balzac
70. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." 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 dolaşp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
74. "Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz." Enaca
75. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız." 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

12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi

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'siliniirse 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 yanılgılarla 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 özentî etkili faktörlerdir. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özentî 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 başarıma 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 uyumuyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlasma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme 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 eğitimidir. 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 eğitimidir. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Eğitimle tutum ve davranış haline gelen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılmalıdır.

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlama, 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 davranışları 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 anlaşılammak. **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 vurma, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktarmak, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar vermek, (6) hoşgörü ve affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak. Yöneticiler, çalışanların iş bıkınlığı, 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.

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 arttığı 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 iletleri 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) duyu 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 motiveleleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duyu 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 bütününe 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 karborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalasnikov’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 ulaşarak, 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 tehliktir.

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 eşitir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır.

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.

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 akıllı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

12.8. Kuşakların Yönetimi

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

Kuşak 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, siyasi, 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 mükemmelle 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 metodları da sürekli değişiyor. Değişen şartlarda yeni gelişmelere eski metodlarla yaklaşıp sonuç alınmaz. 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, eēitim, kültür ve özellikle iş hayatını çok yakından ilgilendirmektedir. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenmiştir. Geleneksel 60 kuřaēı, 70 kuřaēı ve 80 kuřaēı yerini artık X-Y-Z ve alfa kuřaēına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılıkları tarz deēiřikliklerini tarif etmek için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z-Alfa-Beta kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tktim 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 doēmuř 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 zekları, 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) Kuřaēı: 1946-1964 yılları arasında doēmuř olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması olmuş, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi deēiřiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doēan insanlar yeni bir anlayış olan tktim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar zel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

Bebek patlaması kuřaēının temel zellikleri:

1. Tamir ve telafi edici,
2. Arabulucu,
3. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr,
4. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
5. Geleceēi düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
6. Teknolojiye uzak,
7. Rekabetçi.

3. X Kuřaēı: 1965-1979 yılları arasında doēan kişilerin oluřturduēu gruptur. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluēa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum saēlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, alışkan, girişimci ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. 68 kuřaēı da bu nesildendir.

X kuřaēının temel zellikleri:

1. Kurallara ve deēiřime uyumlu,
2. Aidiyet duygusu güçlü,
3. Otoriteye saygılı,
4. Kanaatkr, sadık, sabırlı ve alışkan,
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 oēuna şahitlik etmiş bir nesil.

Kayıp Kuşak: Türkiye’de 1965-79 yıllar arası doēan, çalkantılı ekonomik kriz, siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır. Eskiyle, ilim ve irfan baēı kopan kayıp kuřaēın hali bir konvoyla ilerlerken rast gelineen bataklıēı geçmek için bazı araçların o bataklıēa batırılarak zemini düzenleyip köprü yapıp konvoyun bataklıktan geçmesini saēlayan yapıdadır. Bu sebeple hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı gruptaki çocukların eēitimine önem verilmelidir.

4. Y Kuřaēı: 1980-2000 seneleri arasında doēan milenyum kuřaēı, indigo çocuklar gibi isimle de ifade edilen nesildir. Y kuřaēı, genellikle çekirdek ailelerde yetişen, ocukluēunda 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. Diēer kuşaklardan farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekleyen, deēiřimi yakalayan, inovatif ve teknolojiyle i ie dünya ve insanlarla etkileşimde olan kuşaktır.

Y kuřaēının temel zellikleri:

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

Y kuřaēı olan yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduēunu anlatarak sürekli motive etmek ve çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı saēlayarak netice odaklı çalışmaya önemsiyorlar. ‘Niçin’ sorusunu sormayı seviyor ve haklarını bilen ve otoriteye boyun eēmeyen Y kuřaēı, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

5. Z Kuřaēı: 2001-2010’larda doēan kişileri kapsayan milenyum kuřaēıdır. Teknoloji içinde doēan 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 terapisi 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 çıkarmaktadır. Z kuşağı bu meslekleri geliştirerek; dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkânlar sunuyorlar. Büyük kısmı meslek seçiminde tercihinin 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 dışı 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 artırılması, iklim değişikliğiyle mücadele için daha çevreci anlaşmalar ve yoksulluğun ortadan kaldırılması maksadıyla evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi bazı görüşlerin ana akım olmasıyla iyimser olmak için yeterli sebeplerdir. Diğer taraftan, tarih; krizlerin iktidarı elinde tutanlar tarafından suistimal edildiğini gösteren örneklerle dolu olduğunu da unutmamak gerekir.

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

6. Alfa Kuşağı: 2011 ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025’lerde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 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 anlaşılan,
4. Direkt temas yerine makinelerle iletişim kuran ve endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan,
5. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,
6. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
7. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataları bir tuşla düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
8. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanıltıcı 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 giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken vb. aidiyet unsurlarını önemsemeyen, bilmeyen dünya vatandaşı olan,
14. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal (siber) öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Aşırı 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 global ölçekte tüm insanlık eğitim sisteminde duygu eğitimi ve değerler eğitimi 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 düşüncüyü 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.

12.9. Ekonominin Yönetimi

Devletin, kalkınma, sosyal barış ve adalet için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren devlet modeli olan sosyal devlet anlayışı toplum için önemlidir.

Sosyal devlet, vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat düzeylerini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri giderici tedbirlerle sosyal güvenliklerini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. 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 ödenmesini ifade eden **vatandaşlık temel geliri** toplumun adil bir yapıya kavuşmasını sağlar. Devlet sahip olduğu yetki ve elindeki imkânları kullanarak, alacağı tedbirlerle çeşitli risklere karşı kişileri (hane halkı) korumaya alır. Hukuk tanımayan kuruluşların elde ettikleri haksız kazanç ile de mücadele eder. Globalleşme ile özel sektörün, ekonomik belirsizlikler sebebiyle risklerini iyi yönetmesi için sağlıklı bir gözetim imkânı kurar.

İnsan ihtiyaçları, belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünler ile karşılanması zorunluluğundan, insanların hayatlarının devamı için tüketim faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. **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, arzudur, ihtiyaç ise hayatın devamı için mutlaka karşılanması gereken isteklerdir. İhtiyaçların ortaya çıkış süreci tüm insanlarda aynı olmasına rağmen, ihtiyacın şekli, şiddeti ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı coğrafi bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir.

İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak çeşitlenerek sürekli artma eğilimindedir. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol olarak görürken, materyalist ekonomiler olan kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirasla istenilenleri de ihtiyaç kabul eder. “İnsan ihtiyaçları sınırsızdır” ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyacının gelmesini ifade eder. Sanayi toplumlarında sürekli artan tüketime yönelik üretim, tabii kaynakların hızla tüketilmesine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmektedir.

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’, dilimize Arapçadan geçen iktisat kelimesi de kullanılmaktadır.

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 olaydır**. 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 katlığa sebep olur.

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 sürmüştü. 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, Kâinata, sınırsız kaynakları elde etmek için sunduğu inkişafı katlığın 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 tespiti 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, toplam istihdam, toplam işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişme oranı, ekonominin büyüme hızı gibi konuları ülke ve dünya ekonomisi düzeyinde kuş bakışı inceleyen ekonominin bir dalıdır. Keynes'in, 'Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir ve toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir' görüşünden ortaya atılan mikro ekonomi karşıtıdır.



Şekil 12-1: 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 sürmüştür. 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 zenginleşmiştir.

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 Baptiste Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almışlardır. Bunlar, ekonomik dengenin kendiliğinden ve otomatik olduğu 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.

Bilhassa 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki değişimlere gitti. Bu anlamda 21. asır liberal değerlerin yükseldiği bir dönem olarak; ferdi beklentiler hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimleri gündeme getiriyor ve ulus egemenliği, yerini sermaye egemenliğine bırakıyor. **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 şekillendirilmektedir. 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 değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme süreci ekonomiye yeni bir bakış açısı getirdi. Bundan ekonomi ve iş dünyasını etkiledi, iş modellerini geliştirildi, geleneksel yapı ve faaliyetler büyük oranda yenilendi. 1950’lerden başlayan ve 1990’larda olgunluk dönemine ulaşan ‘**elektronik çağ**’ yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni teknolojilerin ürün ve üretim sürecinde esaslı bir role sahip olduğu ‘**yeni ekonomi**’ dönemine geçildi. Peter Drucker tarafından 1969’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 söylene de aslında kapitalizmin revize edilmiş halini yansıtır.

Yeni ekonomi anlayışı, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkararak ekonomiyi sosyal içerikten 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 bu 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 hatta rakiplerle paylaşılması; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır. Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması ve dağıtımı bilgisayar sisteminin fizikî araçları 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. Araçlar 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 üretim 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 geliyor. 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; bütünlüşmüş 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.. Bu gelişime bağlı olarak 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi, hukuki değişime gitti.

Liberal değerlerin yükselişte olduğu 21., yüz yılda kişisel beklentiler hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimi gündeme getirmekte, ulus egemenliği yerini sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin küreselleşmesi** 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 şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli yürütmek için globalleşen piyasaların yapısını ve piyasa türlerini yakından izlerler.

Piyasa, bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcı ve satıcılarının karşılaştığı, fiyatın oluştuğu, karşılıklı iletişimin sağlandığı, ürünün el değiştirdiği bir organizasyon, 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.

Hızla globalleşen piyasalar, varlığı, şekli alım-satım konu ürünlerin şekline göre değişebilir. **Piyasa türleri**; (1) tekel piyasalar, (2) oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3) tekeli 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 diye isimlendirilir.

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

1. 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 serbestisi:** Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.
- 3. Ürünlerin homojen olması:** Bir ürün piyasanın her yerinde aynı kalite özelliğinde ve farklılık yoktur.
- 4. Piyasanın açık ve şeffaflığı:** Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları 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.

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 maksimize 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" felsefesi 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 savunuların 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, neoliberalizminin 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 Konsensüsü**yle 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, eğitilmiş kesimi istemez, “üreten yönetir” anlayışını esas alır, tüketicileri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaaflarını kullanarak onları köklerinden uzaklaştırmak ve 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 büyümektedir. Adil gelir dağılımı olmayan sistem ilâhî haye 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 dinamiklerini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek neoliberalizm ve globalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfı teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

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 dağıtımına 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 oluşturmeyen banka sadece para ticareti yaparak toplumdan sağladığı kaynağı kullanırken toplum menfaatinin 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 çöktürüp 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 para 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 kolaylığı, 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. Emegi 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. İçer 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 görünüm 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’de 1929 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. Semaye 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), fidiye, kefarete ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır.

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 yanındır. 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, sipariş 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 örnek 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.

Okuma Parçaları

1. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi

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

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

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğup gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci, yayılcı kapitalist model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravanı ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönmek ekonomik perspektiflerle 2030'lerde 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 ödeyen 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 sanayileşmemiş 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 sömürmektedirler. Bunlar, insan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyeler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar.

Gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı 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 arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimine bağlı stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası meseleler sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile psikolojik ve biyolojik yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harcıyandan değil, daha çok kazananandan 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 artışı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmalıdırlar. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade 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 kumazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu olan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Burada NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmaları 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 hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden uzak yetişen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerde; belirli coğrafya insanlarını köleleştirme ve hürriyetlerini tanımayı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri geliştirmiştir. Bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmiş. İnsanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve 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 çıkıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Kamu sektörlerinin ülke ekonomisinin önemli kısmını oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler, yönetim anlayışına uygun olarak kumu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. Yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve 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 anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar "hatırdan çıkar satırdan çıkmaz" dense de "ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur" sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadıklarından ders 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.

2. Marco Paşa

Bir Bilge, konferansında; “insanlar ne kadar az konuşursa o kadar zekidir” dediğinde dinleyicilerden biri sorar: “Hiç konuşmayanların durumu nedir?” Bilge cevap verir: “O kadar zekisine hiç rastlamadım!” İnsanlar “anlatmayı ve birileri tarafından dinlenmeyi” çok sevdikleri için yanından ayrılırken “adeta sorunlarına çözüm bulunmuş olmanın huzuruyla” ayrılırlarmış. Yöneticilerin organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi genelde cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs ve fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmez. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesinde herkese düşen sorumluluklar vardır. Baskıcı yöneticiler, insanların hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Papağan söyleneni tekrar eder. Müstebit yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bunun gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez, bu olmayınca da çözüm üretme mümkün olmaz. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlendirilmiyor. Bunu çözmek için üst yönetim, astlar ve içinde bulunulan şartlar, birlikte hareket edilmelidir. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir. “Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” Mehmet Tikici (Prof. Dr)

On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Kurumsal bağımlılık nedir?
2. Kurumsal bağımlılığın bileşenleri nelerdir?
3. Organizasyonlarda küçülme nedir? Açıklayarak, küçülmenin temel amaçlarını yazınız.
4. Toplantı nedir? Açıklayarak toplantıya duyulan ihtiyacın sebeplerini yazınız.
5. Sinerji ve sinerjik yönetim kavramlarını açıklayarak, çeşitlerini yazınız.
6. Globalleşme nedir? Farklı açılardan değerlendiriniz.
7. Globalleşmenin sağladığı fayda ve zararlar nelerdir?
8. İşletmelerin temel globalleşme sebepleri nelerdir?
9. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler nelerdir?
10. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayınız.
11. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
12. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini kıyaslayınız.
13. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
14. Ekonominin işleyişini ana hatları ile izah ederek, ekonomi biliminin temel amacını yazınız.
15. Ekonominin incelediği konu ve kapsamlarına göre dallarını sıralayarak, açıklayınız.
16. Yeni ekonomi kavramını açıklayarak, yeni ekonominin temel özelliklerini yazınız.
17. Piyasa ve tekelleri rekabet piyasasını açıklayarak, serbest rekabet piyasasının temel dayanaklarını yazınız.
18. Ekonomik sistem nedir? Açıklayınız.
19. Kapitalist ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.
20. Kapitalizme yöneltilen eleştiriler nelerdir? Yazınız.
21. Sosyalist ekonomik sistemi açıklayarak, sisteme yöneltilen eleştirileri sıralayınız.
22. Karma ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.
23. Kanaat ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.

13. İŞ AHLAKI

İş, birçok sosyal etkileşim süreci ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran bir mesleki faaliyettir.

13.1. 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 kurallardır. 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.

13.2. 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 başvuru kaidelerdir. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefi 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 kurallar, 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 başvuru kaidelerdir. Kalbî, manevi ve derunî temeli ve onun dışı 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 dışı 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 düşüncüyü 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 Âdet:** 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), Epiküres (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrat için ahlakın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon**, iki evrenin olduğunu; birisi 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:** Ahlakî 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 iynin 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 dışı 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 kurullar 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 Stüner'dir. **Proudhon**, insanların tabi durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini söyler. **Stüner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve "iyyinin 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 ahlaki olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkarak, ahlak dışı bir öğretiyi kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür.

6. Öz Ahlakı: Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlak, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değer yargıları karşılaştırmalı olarak ortaya konmalıdır. Bilim, sanat ve teknolojik açıdan medeniyetler birbirini etkiledikleri gibi ahlaki açıdan da etkilenmişlerdir. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gırnata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle ararak gelişmelerine temel yapmışlardır.

13.3. 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, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlaki kabul etmezler. Felsefeci **Epiküros** 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'ye (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder. Ona göre halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Hristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıf arasından yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir. **Bergson**; akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefenin, tüm felsefecilerin günümüz insanına sunabileceği bütün insanlığı kucaklayan ve zamana göre değişmeyen doğruları sunabilecek, onlara barış ve huzur verecek, ortak kurullar 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 fitratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin vazettiği ve gelecekte evrensel ahlak ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler:

1. 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 ayırıştıran 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 davranış, başkalarına yapma" anlayışdır. 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.

13.4. Kişi Ahlakı ve Gelişimi

Toplumsal 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 kötünden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsün gibi bencil anlayışlar 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 ahlakıdır.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlakıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
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 benimsenmesidir. 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 oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
6. Ahlâk eğitiminin esası ahlak kurallarını öğretmek kişinin ahlaki bir kişilik gelişmesini sağlar.

İnsan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçları ancak bir iradede 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 ayırıt ederek gereğini yapma sorumluluğudur. Sorumluluk şuuru, insanı, tamamiyle başıboş olmaktan kurtaran ve onu kendi duygu ve temayüllerine hâkim ve hür kılan bir şuur olması itibarıyla 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 oluşturmalarını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı kahramanlıklar teşvik edilmelidir.

13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir.

Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz, 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, manevî ve derunî temeli ve onun dışı 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, zedelenmeye 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 eğitimidir. 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 davranış 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 aktararak 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 anlaşıtı, 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 tereddit 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 ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor. **Sosyal atalet**, toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, moral, motivasyon kaybı, millî heyecanını kaybetmesi neticesi, sosyal meselelere çözüm bulmada şaşkınlık ve çaresizlik 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, ayrımcılık, 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: Toplamların 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.

13.6. 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 ahlaklardır.

Güzel ahlak, ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlık etmekle elde edilir. Kötü ahlak da kötü insanlarla, uygun olmayan yerlerde, ilim ve irfandan uzak kalmakla kazanılır. Kötülüğü ve kötülükleri azaltmanın yolu iyiliği ve iyileri çoğaltmaktır.

“Güzel ahlak, güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir”.

“Güzel ahlakın en azı, güçlülere 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 karşıımızdakinin yerine koymalıyız”.

“Güzel ahlak, senden kesilen akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedenı 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 ahlakıdır.” Heinrich Heine

“Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlakıdır.” İbn-i Abbas

“Rızık hazineleri, ahlak güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz

“En büyük şeref, güzel ahlakıdır.”, “Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplına kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

“İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

“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 lâıykıyla 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.

13.7. 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 ve 1980'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 kurallara vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlaki kurallara olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki bir çöküş ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehliktir. Ahlakın uyaraacağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değerleri 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 kumak 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.

13.8. 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 ahlaki ilkeleri, iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlaki ilkeleri, ahlak kuralları olarak 'meslekî davranış ilkeleri' ismiyle yazılan bir meslek grubuna atfedilir.

İş ahlaki ilkelerinin temel özellikleri; (1) meslek üyelerine emreder, (2) üyeleri belli kurallarla davranmaya zorlar, (3) üyelerin kişisel eğilimlerini sınırlar, (4) yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eder, (5) meslekî rekabeti düzenler ve (6) hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve dürtütlük 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 ahlaki 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 öğretmekle kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel meslekî ahlak kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlakının belirli kuralları, ilkeleri bulunmaktadır.

İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Dürtütlük ve güvenilirlik
2. Sözüünü tutmak ve adil olmak
3. Sadakat
4. Hukukun üstünlüğüne ve kanunlara saygılı olmak
5. Başkalarının hakkını korumak
6. Yaptıklarının hebasını verebilmek
7. Vatandaşlık sorumluluğu ve çevre bilinci
8. En iyinin peşinde olmak.

İşletmelerde ahlaki çatışma sebeplerinin başında, kişisel değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar artık bilançoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürtütlüğüne, 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 dürtüst davranma ve benzeri konular da iş ahlakının içerisinde yer almaktadır.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. İşletme, çevresindeki kişi kurum, devlet ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, halkın, mali destek sağlayan kişilerin, kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate alma mecburiyeti, iş ahlakıyla ilgilidir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur.

İş hayatında, ekonomik 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.

13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri

Kişî 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 artırmaktadır.

Yozlaşma, bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon hali. **Meslekî yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Sosyal hayatı 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 artırmaktadır.

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 ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması,
8. Çalışanların ahlaki birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

Gelişmemiş toplumların ortak özelliklerinden birisi, ya ahlaki kuralların çözülmesi veya ahlak tarifindeki ideal olma vasfını kaybedip çürütmesiyle 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 hayatıyet kazanmaları, ahlaki kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, eğlence düşküni, 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 çözümüleme 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 ulaşarak öğrenimini sürdürebilmelidir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretimin 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 mükemmelle ulaşılır.

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 kurtarılacak hürriyetine kavuşturulması gerekir. Ahlakтан 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. Ahlakтан mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyorlar. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi, ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetinin 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 oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Ahlaki kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak ömeklik oluşturmali.
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, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, günümüzde bazı meslek gruplarıncı kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir mesleki 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.

13.10. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlakını oluşturur.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bunlar yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebidir. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan haklarının, devletin, vatandaşına sunduğu bir lütuf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklardır. 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, siyasî kontrolün doğrudan halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devletin politikasını şekillendirmede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir. **Hürriyet** ise her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi iradesine, kendi düşüncesine dayanarak karar vermesi, hürce düşünebilmesi, fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

Siyaset, etimolojik olarak seyislik ile aynı kökten gelir: devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırının bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

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) tanınmasıdır.
- 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 yıldırma çabası, 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, kumazca 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 sorumluları 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, gücünün 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. Köri körine 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. Vatandaş 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 Makavelli'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 çıkışı, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Her devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır ve her devletin 5 aşamadan geçtiğini savunur:

1. Kuruluş Devresi: Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı, kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

2. Otorite Devresi: İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenleri yönetimden uzaklaştırır, itaatkârları yönetime getirir.

3. Rahatlık Devresi: İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhrat ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler yapar. 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. İsrâf Devresi: Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası istegine 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 sıkamayacakları için bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşılsa 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 değer 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, gayri meşru yolları zorlar ve ahlaki değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik hukuk sistemi inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim yapılar türer. Çözülme sürecinde; devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşir, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar.

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.

13.11. 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. İsrâf 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 fakır-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 ticarete 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 virtüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller.

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 mozaikleriyle 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 farklılıklarını kullanarak ihtilaf sokmak
2. ırk 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 uğratan, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişimlerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri:

1. Toplumda yayılan; ümitsizlik, yalancılık, düşmanlık, bağların kopması, istibdat ve çıkarıcılık
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 sarsılması
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, coğrafi keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz düzenle birçok global ahlaki sorunu da beraberinde getirdi. Bilimleri kontrolüne alarak kendine yarayan 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 sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözüktü de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arası "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlak nedir? Açıklayarak, ahlakın temel kaynaklarını yazınız.
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.
4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler nelerdir?
5. Yaşanabilir bir dünya için evrensel ahlak ilkeleri neler olmalıdır?
6. Ahlak eğitimi nedir? Ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
7. 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?

14. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

İş ahlakı içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ifade eder.

14.1. 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 artışıyla 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 duymalara 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.

14.2. Kişisel Sorumluluk

Karakterin en önemli unsurlarından olan 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, yaptığı 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 yanlış, önce eliyle düzeltmeli, buna gücü yetmiyorsa, sözüyle düzeltmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlış onaylamamalıdır.

Dünyada tek sorumluluk duygusu taşıyan, akıl ve iradeye sahip olan insan kendine özgü inancı, değer yargıları ve yaşama tarzıyla bir şahsiyettir. Kişi nimet ve külfet dengesini kurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. 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 değerlendirme ve dışarıdan bir kontrol olmadan ahlaki davranma gücüdür.

14.3. 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 hayatîyetini 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.

14.4. 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. Bu noktada, her insan ve kurumun sorumlulukları var; yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur.

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.

Toplumsal 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 sağlama,

Kişiler 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 arttıracaktır. Kişiler ve kurumların bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

14.5. 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 sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Bu sorumluluğu yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları akılcıca kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır. **Kurumsal vatandaşlık**, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

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 birbiriniyle 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 yönetim, (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.

14.6. 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 ahlaki 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.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020'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, hiçbir noktasında israf yoktur. 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 şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir. Sürdürülebilir bir ekonomiye ve çevreye katkı sağlar. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulaması ve ders çıkarması gerekir. Tüm dünyaya zoraki hâkim olup 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 yönetim 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 yüküdür. 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 insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı kurmak ve ödeme güçleri üzerinde borçlanmayı engellemek.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak, kıtlık ve kuraklık için çözümler üretmek.
10. Global siber saldırı, bulaşıcı hastalıklar ve dijital faşizmi önlemek.

Kurumlar; ‘her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancıyla yaşama, barınma, beslenme, sağlık, 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 daimi 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 önenebilir?

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 sömürsünden 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 önenebilir?

14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?

15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?

16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?

17. 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 sevkياتında 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, ehli-sünnet 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 önenebilir?

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.

14.7. 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 çıkıyorlar. Gücün zehrini ve iktidar sarhoşu güçler hâkimiyetlerinin devamı için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlaki olmayan milletlerarası uygulamalarla “yenidünya düzeni bir krizden doğar” görüşü ile krizler çıkıyorlar.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması,
2. Bilimin kapitalist sistemin 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 sürmüştü. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

Güç otoriteleri, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı, 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 bûğu 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. **Evanjeliyon**; 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 paylaşım, 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 adaletle 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 katkık 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 tabii enerji kaynağı olan hidrojenin kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir. (**Hidrojen**; 1500'lerde keşfedilip 1700'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 tanımlanmamış 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 akli esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir biçare işçi, sabahdan 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 ölürsün, 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 kurumlarda 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 çılgınlıkları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Böylece, yüksek tabakadan aşağı tabakaya merhamet, ihsan, taltif yerine zulüm ateşleri, tahakkümler, şımşek 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 israfi 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 seyrekle ihtiyacı 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 ayrıldığı 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>)

14.8. Global Sosyal Medya Sorumlulukları

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

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 bağımlılığı getiriyor.

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

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

Medya okuryazarlığı; kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okuryazarlık ile medyayı çözümleme, yorumlama ve izleyenin iletleri doğru anlama, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyanın faydaları:

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

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 kullanmadığında 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 iletler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandıma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlamaya ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, 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 teorisidir.

Sosyal medyanın zararları:

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

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

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber âleme esashi, ihtiyaçları karşılayacak bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya 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. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görmemelidir.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet ahlakı; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan akım olan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır. İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

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 ileri bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sosyal sorumluluk ve kişisel sosyal sorumluluk nedir?
2. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir?
3. Sosyal sorumluluk konuları nelerdir?
4. Sosyal sorumluluğun faydaları nelerdir?
5. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara faydaları ve zararları neler olabilir?
6. Kurumların sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
7. Global sosyal sorumluluk nedir?
8. Global riskler nelerdir?
9. Sosyal sorumluluk açısından sorgulanması gereken global konular nelerdir?
10. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin sebepleri nelerdir?
11. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?
12. Sosyal medyanın faydaları ve zararları nelerdir?
13. Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
14. İnternet ahlakı nedir?

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş. A., Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK Farina, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No:2821. 1. Baskı, Eskişehir, 2013.
- ARIKAN Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir, 1996.
- ARSLAN Metin, Global Pazarlama Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 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 Ün. Yay. No:885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- ÇETİN Canan, Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1.Baskı, Yay. No:3132, İstanbul, 2014.
- DEMİR Perihan, Sekreterlik Teknikleri ve Büro Yönetimi, 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, 1995.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- KOZLU M. Cem: Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- MISIRLI İrfan, Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008.
- ODABAŞI Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ÖZEVREN Mîna, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZGEN Hüseyin, Azmi YALÇIN, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZTÜRK Ayşe, Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PEHLİVAN Osman, Kamu Maliyesi, Derya Kitabevi, Trabzon 2008.
- SARUHAN Şadi Can, İşletme Fonksiyonları, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3000, Eskişehir, 2013.
- ŞİMŞEK M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Gazi Kitapevi, 16. Baskı, 2006.
- TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 7.B., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- UYGUR Akyay, Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YATKIN AHMET, Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ZAİM Sebahaddin, İslamın İktisadî Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.
- ZILLIOĞLU Merih, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993.