

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

METİN ARSLAN

2025

ÖNSÖZ

İnsanlar, hedeflerine tek başlarına ulaşamadıkları için başkaları ile iş birliği yapıp topluca yaşar ve ihtiyaçlarını birlikte karşılarlar. Karşılıklı bu ilişkiler yönetim ile gerçekleşir. Yönetim, “**evrensel bir süreç**” olarak kâr amacı olsun veya olmasın her organizasyon için gereklidir.

Yönetim ve organizasyon, modern iş dünyasının temel yapı taşlarından biri olarak, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir. Yönetim ve organizasyon kavramları derinlemesine ele alarak, işletmelerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve organizasyonel yapıların geliştirilmesi için kapsamlı bilgi sunumu hedeflenmektedir.

İşletmelerin karmaşıklığının ve rekabetin arttığı günümüzde, yönetim bilimi, bilimsel ve pratik yaklaşımlarla sürekli gelişmektedir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi temel yönetim işlevleri, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamada hayati bir rol oynamaktadır. Bu işlevler, işletmelerin günlük operasyonlarını düzenlerken, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı da sağlamaktadır.

Satın alma ve üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, muhasebe yönetimi, finans yönetimi, insan kaynakları yönetimi, araştırma ve geliştirme yönetimi gibi spesifik yönetim alanları, işletmelerin çeşitli işlevlerini optimize etmek için gereklidir. Bu alanlar, işletmelerin rekabet avantajı ve pazarlarında sürdürülebilir bir şekilde büyümelerini sağlar.

Organizasyon geliştirme yönetimi ve verimlilik yönetimi, işletmelerin iç süreçlerini iyileştirerek, daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını hedefler. Yeni yönetim ve organizasyon teknikleri, günümüzün dinamik iş ortamında işletmelerin değişen ihtiyaçlarına cevap verir ve yenilikçi çözümler sunar.

İş ahlaki ve sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece kâr amacı gütmeyip, aynı zamanda toplum ve çevre üzerinde pozitif etkiler için sorumluluk taşımaları gerektiğini vurgular. Bu ilkeler, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini artırır.

İnsanlığın gelişimiyle nitelikli bilgiyi güvenilir kanallardan elde etme ihtiyacı artmaktadır. Bir insan birçok bilimde uzman olamaz. Bilim, fikirlerin birleşmesiyle ortaya çıkar ve zamanla gelişerek mükemmelleşir. Önceki kuşakların birikimleri mevcut kuşaklarca geliştirilip sonraki nesillere aktarılarak mükemmelle gider. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa, kurnaz ve sistemli intihal ederek, kendi buluşu gibi tarih yazmıştır.

Nitelikli insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önemlidir. Dünyada artan bilinçlenme ile yönetim ve sistemler eleştiriliyor. Memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde artışı güç otoritelerini yeni arayışlara yöneltiyor. Bu konulara geniş açıdan bakıp eleştirel fikirlere yer verilmelidir.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. “**Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.**” Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. Bilişim teknolojilerinin geliştirdiği üretken yapay zekânın gelişimi ile iş yapma şekli değişiyor ve buna bağlı olarak sektörler dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayanlar varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. İnsanların gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor.

Toplumu şekillendiren ana akım burjuva kapitalist ekonomi (sözde) bilimi, bugünkü haliyle sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve topluma faydası olmayan ideolojik bilgilerdir. Bilimsel bilgi ile bilimsel gözüken ideolojik bilgiyi birbirinden ayırmak zordur. Kapitalist sistemin karmaşıklığı, anlaşılmasını engellemekte, medyada uzman açıklamaları ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtmaktadır. Birçok bilim kapitalizmin kontrolünde ve kendine yarayan veriler bilimsel kabul edilmektedir. Seçkin azınlıktaki üst akılların kurguladığı kapitalizm, sürdürülebilir sömürü için sürekli yeni söylem ve uygulamalarla insanlığı sömürmektedir.

Bu dersin temel amacı, öğrencilere yönetim ve organizasyonun temel kavramlarını, ilkelerini, teorilerini ve güncel yaklaşımlarını tanıtmak; yönetim süreçlerini ve organizasyon yapılarını analiz etme becerisi kazandırmak; etkin yönetim ve organizasyon uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır.

Bu kitap, kişisel öğrenme yaklaşımıyla yüz yüze, açık ve uzaktan öğretime uygun hazırlanmış ders notu niteliğinde olup on dört bölümden oluşmaktadır. Öğrencilerin derse aktif katılımı, sorular ve katkıları, öğrenme sürecini zenginleştirecektir.

Başarılar dileğiyle...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	2
1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KAVRAMLARI.....	6
1.1. Yönetim ve İlgili Kavramlar.....	6
1.2. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Yaklaşımları	8
1.3. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri	9
1.4. Yönetim Şekilleri	9
1.5. Yönetimin Temel İşlevleri.....	10
1.6. Yönetici ve Özellikleri	10
1.7. Yöneticilerin Sınıflandırılması.....	11
1.8. Organizasyon Kavramı.....	12
Birinci Bölüm Örnek Sorular	13
2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ.....	14
2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri	14
2.2. Yönetim Biliminin Gelişimi	14
2.2.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı	15
2.2.2. Klasik Yönetim Teorisi	16
2.2.3. Neoklasik Yönetim Teorisi	18
2.2.4. Modern Yönetim Teorisi.....	19
İkinci Bölüm Örnek Sorular	21
3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA.....	22
3.1. Planlama İşlevi ve Planlamanın Özellikleri	22
3.2. Planlama Süreci.....	23
3.3. Plan Türleri.....	24
3.4. Planlamanın Fayda ve Zararları.....	25
3.5. Yönetimde Karar Verme	25
3.6. Organizasyon Bütçesi	26
Üçüncü Bölüm Örnek Sorular.....	27
4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON.....	28
4.1. Organizasyon İşlevi ve İlkeleri	28
4.2. Organizasyon Sürecinin Aşamaları.....	29
4.3. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi	29
4.4. Reorganizasyon.....	30
4.5. Organizasyonun Çevresiyle İlişkileri	31
4.6. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü.....	34
4.7. Organizasyonlarda Bölümlendirme	34
Dördüncü Bölüm Örnek Sorular	35
5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME	36
5.1. Yöneltilme İşlevi.....	36
5.2. Yöneltilme İşlevinin Temel Unsurları.....	36
5.2.1. Yöneltilme İşlevinde Yetki.....	36
5.2.2. Yöneltilme İşlevinde Emir.....	38
5.2.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim.....	38
5.2.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik.....	40
5.2.5. Yöneltilme İşlevinde Motivasyon	41
5.3. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri.....	43
5.3.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler	43
5.3.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler	44
5.4. Organizasyonlarda Disiplin	45
5.5. Organizasyonlarda Cezalandırma	46
Beşinci Bölüm Örnek Sorular	46
6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL.....	47
6.1. Koordinasyon İşlevi.....	47
6.1.1. Koordinasyon İşlevinin İlkeleri	47
6.1.2. Koordinasyon Türleri.....	47

6.2. Kontrol İşlevi.....	48
6.2.1. Kontrol İşlevinin Özellikleri ve İlkeleri.....	48
6.2.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	49
6.2.3. Kontrol İşlevinin Türleri.....	50
6.2.4. Organizasyonlar Arası Kıyaslama.....	50
Altıncı Bölüm Örnek Sorular	50
7. SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	51
7.1. Satın Alma Yönetimi	51
7.1.1. Satın Alma Planlaması.....	51
7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu	51
7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi	51
7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu	52
7.1.5. Satın Almanın Kontrolü	52
7.2. Üretim İşlevi.....	52
7.2.1. Üretim Planlaması.....	53
7.2.2. Üretimin Organizasyonu	53
7.2.3. Üretimin Yöneltilmesi	54
7.2.4. Üretimin Koordinasyonu	56
7.2.5. Üretimin Kontrolü.....	56
Yedinci Bölüm Örnek Sorular	56
8. PAZARLAMA YÖNETİMİ	57
8.1. Pazarlama Yönetimi.....	57
8.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi	57
8.3. Pazarlamada Yeni Yöntemler.....	58
8.4. Yeşil Pazarlama.....	59
8.5. Hizmet Pazarlaması	60
8.6. E-Pazarlama	60
8.7. Marka Pazarlaması.....	62
8.8. Global Pazarlama	62
8.9. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Tüketici Davranışı	63
8.10. Pazarlama Yönetim Süreci	65
8.10.1. Pazarlama Planlaması	65
8.10.2. Pazarlamanın Organizasyonu	70
8.10.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi.....	70
8.10.4. Pazarlamanın Koordinasyonu	71
8.10.5. Pazarlamanın Kontrolü.....	71
Sekizinci Bölüm Örnek Sorular	71
9. DESTEKLEYİCİ İŞLEVLER YÖNETİMİ	72
9.1. Muhasebe Yönetimi.....	72
9.1.1. Muhasebe Planlaması	72
9.1.2. Muhasebe Organizasyonu	74
9.1.3. Muhasebe Faaliyetlerinin Yöneltilmesi	74
9.1.4. Muhasebe Faaliyetlerinin Koordinasyonu	74
9.1.5. Muhasebe Faaliyetlerinin Kontrolü.....	74
9.2. Finans Yönetimi.....	74
9.2.1. Finansman Planlaması	74
9.2.2. Finansman Faaliyetlerinin Organizasyonu	78
9.2.3. Finansman Faaliyetlerini Yöneltilme	78
9.2.4. Finansman Faaliyetlerinin Koordinasyonu.....	78
9.2.5. Finansman Faaliyetlerinin Kontrolü.....	78
9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	78
9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	78
9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu	79
9.3.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi.....	79

9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu.....	89
9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü	90
9.4. Halkla İlişkiler İşlevi	90
Dokuzuncu Bölüm Örnek Sorular	91
10. GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİN YÖNETİMİ	92
10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	92
10.2. Verimlilik Yönetimi.....	93
10.3. Organizasyon Geliştirme	93
Onuncu Bölüm Örnek Sorular	97
11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ.....	98
11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi.....	98
11.2. Kendi Kendine Yönetim.....	101
11.3. Zaman Yönetimi	102
11.4. Stres Yönetimi.....	103
11.5. Stratejik Yönetim	104
11.6. Kriz Yönetimi	105
11.7. Grup Yönetimi	106
11.8. Sorun Çözme	107
11.9. Çatışma Yönetimi	107
On Birinci Bölüm Örnek Sorular	108
12. GÜNCEL YÖNETİM VE ORGANİZASYON TRENDLERİ.....	109
12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi	109
12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi	109
12.3. Toplantı Yönetimi.....	109
12.4. Sinerjik Yönetim.....	111
12.5. Globalleşme Yönetimi.....	111
12.6. Başarı Yönetimi	112
12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi	116
12.8. Kuşaklar ve Özellikleri	118
12.9. Ekonomi Yönetimi	120
12.10. Yeni Yönetim ve Organizasyon Trendleri.....	122
On İkinci Bölüm Örnek Sorular	122
13. İŞ AHLAKI	123
13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi.....	123
13.2. Ahlak Ekolleri	126
13.3. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi.....	127
13.4. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi	128
13.5. İş Ahlakı ve Temel İlkeleri	129
13.6. Mesleki Yozlaşma	131
13.7. Yönetim Ahlakı.....	132
13.8. Global İş Ahlakı	137
On Üçüncü Bölüm Örnek Sorular	138
14. SOSYAL SORUMLULUK	139
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	139
14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları	140
14.3. Kişisel Sosyal Sorumluluk.....	141
14.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	142
14.5. Global Sosyal Sorumluluk.....	143
14.6. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler.....	145
14.7. Sosyal Medya Sorumlulukları.....	149
14.8. Sosyal Sorumluluklar Üzerine Sözler	151
14.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Etkileri.....	152
On Dördüncü Bölüm Örnek Sorular	154
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	155

1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KAVRAMLARI

1.1. Yönetim ve İlgili Kavramlar

Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanıyor. Gelecekte söz sahibi olmak; kurulan iyi bir yönetim sistemi ile mümkündür.

Yönetim işlevi; bir organizasyonun (işletme, kurum, dernek vb.) amaçlarına ulaşabilmesi için kaynaklarını (insan, para, malzeme, bilgi gibi) etkili ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir.

Yönetim, kâr amacı takip etsin, etmesin her organizasyon için gereklidir ve insanların ortak amaç etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok nedenle hedeflerine varabilmek için diğer insanlarla iş birliği yaparlar. Tüm organizasyonların hedefi, insan ihtiyaçlarını başarılı şekilde karşılamaktır.

Yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için insan, malzeme, zaman, para ve bilgi gibi kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir. Yönetim, organizasyonların hedeflerine verimli ve etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamak için çeşitli yönetim tekniklerini ve stratejilerini içerir.

Yönetimde, maddi araç olamasa bile, belirli hedefe ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır. Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişen bir bilimdir. Süreç olarak birtakım faaliyetleri ve işlevleri, sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak ise sistemli bilgi topluluğudur. Dolayısıyla, yönetimin hem sanat, hem bilim, hem de meslek yönü vardır.

İnsan, bulunduğu her yerde ya yönetendir veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Kişinin, maddi araç ve parayı bir hedefe dönük kullanım 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.

Devleti oluşturan seçmen yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, ona hizmet için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devleti vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerine benzemez, vatandaş yönetilen 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 kullanılıyor. **İdare (yönetim)**, insan topluluğuna ait çekip çevirme, bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayışla yürütmedir.

Arapça “**siyaset**” ile Latince “**politika**” kelimeleri Türkçe aynı anlamdadır. Siyaset, etimolojik olarak seyis (at bakıcısı) kökünden gelir. **Siyaset (politika)**; devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş ve anlayıştır. Seyis, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır; o da seyisi yönetir. Siyasetçi, devletin kurumlarını yönetir. Devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir, onları denetler ve gerektiğinde değiştirir. Siyasetçinin görevi vatandaş yönetmek değil, taleplerine aracılık etmek, vatandaşa hizmet için kurulan teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Siyasetçi için yönetmek bir ek bir iş ve sanattır, bir “**meslek**” değildir. Sosyal ve ekonomik kurum yapısında görev alan yönetici için yönetmek; **hem meslek, hem sanattır**.

Yönetimin Özellikleri:

1. **Beşerî Özellik:** İnsan, yönetimin temel unsuru olarak yöneten de yönetilen de insandır.

2. **Evrensel Özellik:** Yönetim kâr amacı olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır.

3. **Amaç Özelliği:** Yönetimde mutlaka bir hedefin olması gerekir; kâr, sosyal fayda ve topluma hizmet gibi.

4. **Grup Özelliği:** Yönetim, bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişi amacına için giriştiği iş, ekonomik faaliyettir.

5. **İş birliği özelliği:** Yönetimde hedef bir grup insanın çabalarını birleştirip amaçlarına ulaşmaları söz konusudur.

6. **İş Bölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** Yönetimde, işler belirli ölçülere göre bölümlenir, çalışanlar uzmanlaşır.

7. **Koordinasyon Özelliği:** Yönetimde istenen sonuca ulaşmak için bölüm ve kişiler uyum içinde çalışmaları esastır.

8. **Yetki Özelliği:** İş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için karar alma, uygulama hakkı olan yetkiye ihtiyaç vardır.

9. **Hiyerarşik Özellik:** Yönetimde kargaşa olmaması için çalışanların belirli bir hiyerarşik düzende çalışmaları gerekir.

Yönetimde yapay zekâ, üretken yapay zekâ ve makine öğrenmesi, işletmelerin verimliliğini artırmak, karar verme süreçlerini iyileştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yapay zekâ; insan benzeri düşünme, öğrenme, problem çözme ve karar verme yeteneklerine sahip bir teknolojidir.

Üretken yapay zekâ; girdi olarak aldığı verilerden yeni, orijinal içerikler (metin, görsel, ses, kod) üretebilen yapay zekâ türüdür.

Makine öğrenmesi; bilgisayarların açıkça programlanmadan, deneyimlerden ve verilerden öğrenerek kendisini geliştirmesini sağlayan bir yapay zekâ alanıdır.

Makine öğrenmesi, algoritmaları, büyük veri kümelerindeki kalıpları ve ilişkileri tanımlayarak ve bu bilgileri gelecekteki veriler hakkında tahminler yapmak veya kararlar almak için kullanarak çalışır.

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

Yönetim bilimi; 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.

Yönetim biliminin temel özellikleri;

- (1) bilimsel ve disiplinler arası yaklaşım,
- (2) insan ve amaç odaklılık,
- (3) süreç ve fonksiyon odaklılık,
- (4) kaynak yönetiminde etkinlik ve verimlilik,
- (5) karar verme ve problem çözme,
- (6) değişim ve yenilikçilik,
- (7) evrensellik ve grup çabası,
- (8) ahlakilik ve sosyal sorumluluktur.

Yönetim ve organizasyon kavramları birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim için ayrılır. Yönetim, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara etkin şekilde ulaşmayı sağlayan bir sistemdir. Yönetimin başarısıyla organizasyonun işleyişi arasında sıkı bir ilişki var ve birbirini tamamlar. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetin sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir 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 dönüktür. Disiplinler arası yakınlaşmaya bağlı olarak özel ve kamu yönetimi konularını kesin çizgilerle ayırmak da doğru değildir.

Yönetim işi, dikkat edilmesi gereken bir emanettir; uzman, liyakatli ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici; hukuk kuralları içinde kalarak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Eşit vatandaşlığa dayalı demokraside üstünlük ve ayrıcalık olmadığı için daha çok fikir üretilir.

Yönetimde güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos (kargaşa), hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu engellemek için hürriyet ve güvenlik dengede tutulmalıdır. Yönetim, eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeyen, kucaklayıcı ve birleştirici anlayış hâkim kılmalıdır.

Yönetim, özel yönetim ve kamu yönetimi şeklinde aralarında farklar bulunan ikili bir ayrıma tabi tutulur. Kamu yönetimi ve özel yönetim, genel bir kavram olan yönetimin alt dallarıdır. **Kamu yönetimi**, yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili, **özel yönetim**, özel işletmelerde uygulanan “İşletme Yönetimi (Business Administration / Management)” yönüdür.

Kamu yönetimi ve özel yönetimin temel farkları;

1. **Amaç açısından;** özel yönetim teknik niteliği gereği amaç kârdır, kamu yönetimi sosyal bilim olarak amaç hizmettir.
2. **Yapı açısından;** özel yönetim rekabetçi, esnek, değişime açık, kamu yönetimi tekelci, hiyerarşik ve bürokratiktir.
3. **Verimlilik açısından;** özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.
4. **Kaynak açısından;** özel yönetim kendi gelirleri, kamu yönetimi, kamu kaynaklarıdır.
5. **Faaliyet açısından;** özel yönetim rekabetçi iken, kamu yönetimi çoğu kez tekelci karakter arz eder.
6. **Kanun açısından;** özel yönetim özel hukuka tabi, kamu yönetimi ise kamu hukuku kurallarına tabidir.
7. **İşleyiş açısından;** özel yönetim, özerk ve hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçeve dâhilinde yavaş çalışmaktadır.

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

Kurum Yönetiminde Temel Sorunlar:

1. **Liderlik ve yönetim sorunları;** (1) vizyon eksikliği, (2) zayıf liderlik, (3) delegasyon sorunu, (4) liyakatsiz atamalar, (4) ekip çalışma yetersizliği, (5) değişime direnç ve (6) oligarşi (siyasi gücün birkaç kişiden oluşan bir grubun elinde olduğu yönetim), mafya (kanun dışı işler çeviren gizli yapılanma) klik (ortak çıkar için ayrı bir grup oluşturan hizip), burjuvazi (üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu **kentsoylu** sınıfı) ve jakobenlik (halka rağmen halk adına devrimci, seçkin azınlık devrimcisi) sorunlarıdır.

2. **İletişim sorunları;** (1) etkisiz iletişim, (2) hiyerarşik engeller, (3) bilgi paylaşım eksikliği ve (4) şeffaflık eksikliğidir.

3. **Çalışan ilişkileri sorunları;** (1) motivasyon eksikliği, (2) çalışan sadakatinin azalması ve (3) eşitsizlik algısı.

4. **Performans yönetimi sorunları;** (1) hedeflerin belirsizliği, (2) ödüllendirme sisteminin eksikliği ve (3) performans değerlendirme sisteminin yanlış uygulanmasıdır.

5. **Stratejik sorunlar;** (1) uzun vadeli düşünme eksikliği, (2) plansız yatırım, (3) paydaşların ilgisizliği ve bilgisizliği, (4) çevresel faktörlerin dikkate alınmaması, (5) yanlış strateji belirleme ve (6) kaynakların etkin kullanılmamasıdır.

6. **Kurumsal kültür sorunları;** (1) zayıf kurumsal kültür, (2) toksit (mobing, ayrımcılık) çalışma ortamı ve (3) temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkesinin tam uygulanamayışıdır.

7. **Finansal sorunlar;** (1) kârlılık sorunları, (2) yedek akçe sorunları ve (3) bütçe disiplininin olmayışı.

8. **Teknolojik sorunlar;** (1) teknolojinin yetersiz kullanımı, (2) siber güvenlik riskleri.

9. Müşteri ilişkileri yönetimi eksikliği; (1) müşteri geri bildirim yetersizliği, (2) pazar ve müşteri trendi izleyememek.

Kurum yönetimi sorunlarını çözüm yolları; (1) şeffaf bir iletişim kültürü oluşturmak, (2) çalışanların katılımını sağlamak, (3) liderlik geliştirme programları düzenlemek, (4) stratejik planlama yapmak, (5) performans yönetimi sistemlerini geliştirmek, (6) teknolojik yatırımlar yapmak, (7) sürekli öğrenme ve gelişime önem vermektir.

Toplumlari Oryantalist bakışla değerlendiren kehanet (güya, olayı önceden bilen) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhbanının büyü ve şeytani güçle bağlantılı) gibi ezoterik (gizemli) öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayış yönetimleri olumsuz etkiliyor. Bunun çaresi, kurumları demokratikleştirip, toplumun sistem üzerindeki kontrolü ile mümkündür.

Artan hürriyet talepleri ve kendini yönetme becerisini geliştiren insanlar, yönetilmek yerine organizasyonları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim, genel eğilimler yanında, yerel eğilimleri de dikkate alan etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştirmiştir. Artan sorunları çözmede şeffaf, katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşmak isteği yönetişimi zorunlu kılmaktadır. Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan yönetim günümüzde iki taraflı ilişki olan yönetim değil, çok taraflı, çok araçlı ilişki olarak yönetişimi getirmiştir.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayalı, katılımcı, kapsayıcı yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim (governance), tek başına karar alıp uygulama anlayışından şeffaf, fikirlerin tartışıldığı, katılımcı karar alma ve uygulama anlayışına geçiştir. Tek kişinin reisliği sofistike (karmaşık, yanıltıcı) sorunları çözmede yetersiz kalır. Bir insan tek başına, kimse ile istişare etmeden keyfine göre reislik yapması sorunları çoğaltır, çünkü çok çeşitlenen uzmanlık alanlarına bir kişinin akıl ve kabiliyeti yetmez. Fikirlerin çatışması, eleştirel düşünce ve akılların birbirine zıt olmasından hakikat ortaya çıkar.

Dijital yönetişim; organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif bilgi teknolojileri ve dijital araçlar kullanarak yönetişimin sağlanmasıdır. Dijital yönetişimde mobil ağlar, hizmet sunmada etkinlik ve şeffaflık sağlar.

Yönetişimin amacı; toplumsal sorunlar, modern toplumların karmaşası, çeşitliliği, dinamik durumuyla baş etmektir.

Yönetişimin temel özellikleri;

- (1) katılımcılık,
- (2) hukukun üstünlüğü ve kanunilik,
- (3) şeffaflık ve hesap verebilirlik,
- (4) adillik ve eşitlik,
- (5) etkinlik ve verimlilik,
- (6) stratejik vizyon ve
- (7) sürdürülebilirliktir.

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.

İşletme yönetimi; işletmenin belirlenen hedefine ulaşması için işletme içi (personel, makine, teçhizat gibi) ve işletme dışı (pazar, ham madde, zamanı gibi) unsurları planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir. İşletme yönetimi, işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkisini ve eğilimlerini inceleyerek, başarılı bir yönetim için geçerli kuralları ortaya koymaktır.

İşletmenin kuruluşundan, yönetim, satın alma, üretim, pazarlama ile ekonomik verilerini rakamla ifade eden, konusu işletme olan bilim dalı, “işletme yönetimi”, “işletmecilik bilgisi” ve “işletme ekonomisi” isimleri de alır.

İşletme Yönetiminin Temel Görevleri:

- 1. Planlama:** İşletmenin gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek ve bu hedefe ulaşmak için yol haritası çizmektir.
- 2. Organizasyon:** İşletmenin yapısını ve görevleri belirlemek, çalışanları bu görevlere uygun olarak yerleştirmektir.
- 3. Yöneltme:** Çalışanları motive ile yönlendirmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmaları için gerekli ortamı sağlamaktır.
- 4. Koordinasyon:** İşletmenin çeşitli birimlerinin ve süreçlerinin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlama sürecidir.
- 5. Kontrol:** İşletmenin hedeflerine ulaşma durumunu izlemek, sapmaları belirlemek ve gerekli düzeltmeleri yapmaktır.
- 6. İletişim:** İşletme içindeki bilgi akışını ve iş birliğini sağlamada önemli bir görevdir.
- 7. Motivasyon:** Personelin işlerine bağlılıklarını artırmak ve performanslarını yükseltmek için uygulanan teşviklerdir.
- 8. Performans Yönetimi:** Yönetimin, çalışanların performansını izleme, değerlendirme ve geliştirme sürecidir.
- 9. İnovasyon ve Geliştirme:** İşletmenin yeni fikirler, ürünler veya süreçler geliştirmesi sürecidir.

İşletme yönetimi, işletmenin amaçlarını belirler, bu doğrultuda politika ve stratejiler geliştirir, işletmeyi değişime uygun olarak yeniden yapılandırır ve tüm unsurları işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlar.

1.2. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Yaklaşımları

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

Anlayış Değişimi Alanları:

1. Paradigmadaki Değişim: Paradigma, zihni bir düşünce sistemi olarak, dünyayı, olayları düşünme, algılama ve anlamada insana bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisidir ve yönetim alanına önemli katkılar sağlamaktadır.

2. Kaos Teorisi: Devlet, işletme ve benzeri bürokratik organizasyon yapılarında sağlamaya çalıştıkları düzenli ve

sistemli bir işleyiş ek rastgele ve düzensizlikleri, önceden olayları da birlikte bünyesinde bulundurduğunu varsaymaktır.

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

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

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

Yeni Yönetim Yaklaşımları:

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

2. Kriz Yönetimi: Muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin 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 yöntemi ile yönetilmesidir.

5. Toplantı Yönetimi: Belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde bulundukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlanma, 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: Hedefe ulaşmada temel kaynak olan zamanı verimli kullanmak için yürütülen yönetim faaliyeti.

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 belirleyip sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları beraber mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri yönetim süreci.

11. İstisnalarla Yönetim: Rutin faaliyetler dışında, olağan üstü durumda yöneticinin müdahale ettiği, günlük işler ve tekrar edilen kararların astlara devredildiği, fevkalade önemi olan karar verme yetkisinin üstlere bırakıldığı yönetimdir.

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.

1.3. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri

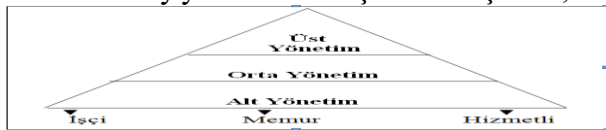
Yönetim birimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu sermaye, makine, iş gücü, araç-gereç, bina ve bilgi kaynaklarını planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin yapıldığı birimdir.

Hiyerarşik yapıda yer alan yöneticiler konumlarına göre alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak incelenir. Yetki aracılığıyla organizasyon yapısı çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklindedir.

Yönetim Kademeleri:

1. Alt Kademe Yönetim ve Yöneticileri: Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu ve işçi, memur, hizmetli gibi çalışan, herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten; kısım şefli, posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen gibi yöneticilerdir. Bunlar, iş veya hizmetleri iş akışına ve kalite standardına uygun yerine getirirler.

2. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler: Üst yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmak için plan geliştirip uygulamaya koyan, yapılanları kontrol eden, maliyet analizi yapan ve üst düzey yöneticilere rapor veren; bölüm müdürü, daire başkanı ünvanlı orta düzey yöneticilerdir. İşletmenin işlevsel; satın alma, üretim, pazarlama faaliyetlerini yönetenler.



Şekil 1-1: Yönetim Kademeleri

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

1.4. Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun (Tunus 1332-1406); İslam bilimleri, doğal ve sosyal bilimlere kadar birçok konuda analizleriyle tarih felsefesi, iktisat bilimi kurucusu, ilk toplum bilimci ve sosyologdur. Mukaddime’de her alanın kendine özgü kuralları olduğunu belirterek günümüz devlet yönetimine ışık tutuyor.

Ekonominin kendine özgü kanunları olduğu ve herhangi bir zorlama hayatı alt-üst edeceğini, ekonomik gelişimin bir üst sınırı olduğu, ondan sonra duraklama ve gerileyeceğini belirtir.

Yönetim anlayışının sosyal ve ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği, insanların içerisinde bulunduğu çevre şartları onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini söyler.

Yönetim Şekilleri:

1. Otoriter Yönetim: Otoriter yönetim, siyasi veya toplumsal bir organizasyonda, yetkilerin merkezi bir otoriteye yoğunlaştığı ve genellikle bireysel özgürlüklerin sınırlı olduğu bir yönetim şeklidir. Bu tür yönetimlerde, liderlik genellikle tek bir kişi veya küçük bir grup tarafından üstlenilir ve karar alma süreçlerinde geniş katılım veya çoğulculuk genellikle bulunmaz. İnsanı değil, işi önemser, emre itaat ister, sert ve katıdır.

2. Yarı Otoriter Yönetim: Yarı otoriter yönetim, otoriter yönetim özelliklerinin bazılarını taşıyan, ancak aynı zamanda demokratik unsurların da bulunduğu karma bir yönetim şeklidir. Bu tür yönetimlerde, demokratik süreçler ve kurumlar mevcut olabilir, ancak merkezi otoritenin baskın olduğu ve bazı özgürlüklerin kısıtlandığı durumlar da görülebilir. Belirli kural ve disiplin çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz katıldığı yönetim şeklidir. Yöneticinin insani gelişmişliği yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir.

3. Demokratik Yönetim: Demokratik yönetim, yönetilenlerin doğrudan veya dolaylı olarak yönetim süreçlerine katıldığı ve karar alma süreçlerinde halkın iradesinin belirleyici olduğu bir yönetim biçimidir. Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecine tam katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların teklifi, çalışanların desteğiyle yönetim anlayışıyla katılımlı olarak alınır.

Demokratik yönetimin ileri seviyesi olan yönetim ise organizasyonda yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliğine ile katılımcı, kapsayıcı yönetim yaklaşımıdır. İtaatin yerini inisiyatif almakta, çalışanlar yukarıdan aşağıya emirlere uyma yerine iş yapmada inisiyatiflerine yer verilmesini istiyor.

Hiçbir ideoloji insan hayatından değerli olamaz anlayışıyla insanlar duygu zekâlarıyla kendileriyle ilgili kararlara katılarak insan merkezli bir yönetim anlayışı istiyorlar. Demokratik yönetim; duyguları anlama, empati, motivasyon, öz güven, beklenti yönetimi, etkili liderlik ve sorun çözmede etkilidir.

1.5. Yönetimin Temel İşlevleri

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

Sayısı 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, kuruluş için plan hazırlamaktır. **Planlama;** kurumun gelecekteki ulaşmak istediği yeri ve nasıl varacağını açıkladığı, amaçlara ulaşmak için kaynakların kullanım yöntemlerini tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan;** hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme faaliyettir. Belirli hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslağa plan denir.

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

3. Yöneltme İşlevi: Yönetici, kuruluş amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütür. **Yöneltme;** plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle yapmaları gerekeni bildirme, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı yönetim sürecidir. Bunu emir ile sağlar. Emir; verimlik için kesin, açık, eksiksiz ve mantıklı olmalıdır.

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

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

1.6. Yönetici ve Özellikleri

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

Yönetici; yönetme yetkisine sahip, yönetim işlevlerini uygulama hizmeti karşılığı ücret alan meslek erbabı, idareci kişidir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevleri yöneticinin varlık nedenidir.

Yönetim faaliyetini ara sıra yapan kişiye **amatör yönetici**, meslek olarak yapan kişiye **profesyonel yönetici** denir.

Profesyonel yönetici; bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bilgi, deneyim ve yeteneklerini kullanan, belirli bir standart ve ahlaki değerler çerçevesinde çalışan kişidir.

Yönetici asistanı; bir yöneticinin günlük işlerini organize etmek, planlamak ve desteklemekten sorumlu profesyonel bir destek personesidir.

Şartları yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. Yönetimin sanat özelliğine,

“başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır” denir. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür. Yönetici, dinamik olan ekonomik, toplumsal ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalı, gelişimi zamanında görüp kurum amaçlarına uygun, hızlı ve doğru kararlar alabilmelidir. Yöneticinin başarısı, teknolojinin görme genişliği ile beceri ve nitelikler kazanarak geliştirmesine bağlıdır.

Yöneticinin özellikleri; (1) liderlik becerisi, (2) karar verme ve problem çözme yeteneği, (3) iletişim becerileri ve gelişime açıklık, (4) zaman ve kaynak yönetimi, (5) stratejik düşünme ve kriz yönetimi, (6) uyum, esneklik ve öğrenime açıklık, (7) takım çalışması ve iş birliği, (8) motivasyon ve ilham verme, (9) empati ve insan ilişkileri, (10) öz disiplin ve sorumluluk, (11) adalet ve objektiflik, (12) ahlaki değerlere bağlılık ve rol modelidir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri, etkili bir lider olmak için sahip olmaları gereken temel beceri ve nitelikleri ifade eder.

Yöneticinin liderlik özellikleri; (1) iletişim becerileri, (2) vizyon sahibi olma, (3) karar verme yeteneği, (4) motivasyon ve ilham verme, (5), esneklik ve uyum sağlama, (6) problem çözme becerisi, (7) güvenilirlik ve dürüstlük, (8) takım çalışmasını teşvik etme, (9) öğrenmeye ve gelişime açıklık, (10) zaman yönetimi ve organizasyon becerisi, (11) sorumluluk alma ve hesap verebilirlik, (12) empati ve duygusal zeka (EQ = kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayabilmeli), (13) örnek olma, (14) yetki devretme becerisi, (15) geri bildirim verme ve alma, (16) adil ve ahlaki olmadır.

Yöneticinin temel işlevleri; (1) yönetim işlevleri (planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol), (2) karar verme ve problem çözme, (3) liderlik ve iletişim, (4) motivasyon, (5) gelişim ve inovasyon, (6) kaynakları yönetme, (7) değişime uyum sağlama ve (8) adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sistemi kurmaktır.

Yöneticinin gelişim alanları; liderlik becerileri, stratejik düşünme, iletişim, teknik yetkinlik, kişisel gelişim, problem çözme, karar verme, duygusal zekâ, zaman yönetimi, takım çalışması, değişim yönetimi, finansal okuryazarlık, teknolojik yeterlilik, vizyon, yeniliğe açıklık, başarıyı ekibe vermek, şeffaf, yöneticiliğin sanat boyutunu bilen, kolektif zekâdan ve bilinçten faydalanmaktır. Yöneticinin başarısı, bazı becerilere, niteliklere sahip olması ve onları geliştirmesine bağlıdır.

Yönetici, gücünü abartarak rastgele kararlar alamaz, hata yapmaya en açık an en güçlü hissedilen andır. Her çıkışın bir de inişi var. Yükselişler baş döndürmemeli. Yönetici, sorun çözen kişi olarak ilgili kaynaklardan bilgi alır, asrları ile müzakere eder, gençliğin enerjisini, uzmanların tecrübesini kullanır. Hatalı karardan dönmeyi bilir, yaşananlardan ders alır ve başkalarının tecrübelerinden faydalanır. Nitelikli yönetici, etkin ve kârlılığı sağlar, kurumu büyütüp varlığını sürdürür.

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

Yönetim ahlakı; bir kurum veya organizasyonda çalışan kişilerin, yöneticilerin, karar verme ve eylem süreçlerinde ahlaki değerlere uygun davranış sergilemesidir. **Yönahlak,** yönetim ve ahlak olarak tepe yöneticiden aşağıya doğru yöneticiler kurumsal ahlaka katkı sunar. Yönetim ahlakı, organizasyondaki kişilerin ahlaki kararlar almalarını sağlar.

Her şeyi kendine bağlayıp fikir, mantık, duygu ve görüşüyle hüküm verme eğilimi olan egosantrizm (benmerkezcilik) yöneticiyi başarısız yapar. Yöneticiler, iş ahlakı oluşturmada isteksiz ve asrlara ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

Yöneticide ahlak dışı davranışlar; (1) yalan söylemek, (2) hukuksuzluk, (3) keyfilik, (4) çifte standart, (5) ayrımcılık (6) sömürü ve aldatma, (7) baskı, tehdit ve şantaj, (8) mobbing, (9) kibirlilik, (10) benmerkezcilik ve yüksek ego, (11) dalkavukluk, dedikodu, (12), görev ve yetkiyi kötüye kullanmak, (13) rüşvet, yolsuzluk ve (14) zimmete para geçirmektir.

Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp çözerek etkin bir yönetim sağlar. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırlıdır, yetkiyi veren güç kontrol eder ve sınırlandırır. Yönetici, demokrasiyi uygulayan, hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilik, istibdat ve kibirden uzak, fikir alan, hatadan dönen, başarıyı ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilen, farklı ortamlara uyum sağlayan vizyona sahip olmalıdır.

1.7. Yöneticilerin Sınıflandırılması

Yöneticiler, organizasyonun hiyerarşinde farklı seviyelerde yer alırlar ve bu nedenle çeşitli kriterlere göre sınıflandırılır. Sınıflandırma; yönetsel düzeylerine, işlevlerine, karar verme düzeylerine ve rollerine göre farklılık gösterir. Sınıflandırma ile yöneticilerin görev ve sorumluluklarının daha iyi anlaşılması sağlanır.

I. Yöneticileri Sorumluluklarına Göre Sınıflandırma

1. İşlevsel Yönetici: Belirlenen işi kimin yapacağı, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgili sorumlu yönetici.

2. Genel Yönetici: Bir şirket veya bir alt bölümünü yöneten ve tüm faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici tipidir.

3. Proje Yöneticisi: Her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu teknokrasi tipi yönetici.

II. Yöneticileri Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırma

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

2. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler: Üst yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmak için plan geliştirip uygulamaya koyan, yapılanları kontrol eden, maliyet analizi yapan ve üst düzey yöneticilere rapor veren; bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı ünvanlı yöneticilerdir. İşletmenin işlevsel; satın alma, üretim, pazarlama faaliyetlerini yönetirler.

3. Üst kademe Yönetim ve Yöneticiler: Kurumun en üst yönetim kademesinde yer alan; genel müdür, müdür, başkan ve CEO (Chief Executive Officer=İcra Kurulu Başkanı) gibi tepe yöneticilerdir. Çalışmaları genelde kurum dışına dönmük, 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, stratejik yönetimi felsefe olarak benimser.

III. Yöneticileri Yönetim Şekillerine Göre Sınıflandırma

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

2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli/Dengeli Yönetici: 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. Eğitimin yükselmesi, daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetimde biraz yumuşama sağlamıştır.

3. Demokratik Yönetim Şekli/Demokrat Yönetici: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecine tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların fikir ve teklifleriyle, çalışanların katılımı ile alınarak gönüllü olarak benimsenip uygulanır. Demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli şekilde modern yönetim yaklaşımı gelişmektedir.

1.8. Organizasyon Kavramı

Organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla uyumlu şekilde sürdüren bölümlerinin oluşturulması faaliyetidir. Kişinin tek başına ulaşamayacağı hedefine, başkalarıyla bir araya gelerek çaba, bilgi ve becerilerini birleştirme, iş bölümü, koordinasyon sistemi, düzen veya yapıdır.

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyip atama, verimli, etkin bir faaliyet ortamı kurmak için gerekli fiziki şartları hazırlamaktır.

Teknolojik gelişimle bilgisayar ve internetin toplum hayatına kattığı iletişim etkinlikleri ve dijital medyanın (sosyal medya) gelişimi yeni sanal organizasyonları gündeme getirdi.

Sanal organizasyon; coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan bireylerin veya ekiplerin, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda çalıştığı bir organizasyon türü ve yapısıdır.

Süreç ve Yapı Olarak Organizasyon:

1. Bir Süreç Olarak Organizasyon: Planda belirlenen amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun organizasyon yapısı kurmayı, hedeflere en kısa zamanda, en az maliyetle ulaşmak için yöneten ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (biçimsel) bir yapının kurulması, işler ve bunları yapacak kişiler arasındaki ilişkileri açıkça belirleme faaliyetidir.

2. Bir Yapı Olarak Organizasyon: Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetleri gerçekleştirmek için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapısıdır. Organizasyon ile insanlar birlikte iş görme ve verimli çalışmayı sağlayan formel (biçimsel) bir yapı oluşur. Formel yapıya bağlı organizasyon içinde kişi ve gruplar arası kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik olmayan ilişkileri sergileyen informal (gayri resmî) bir organizasyon yapısı da oluşur.

Toplumun gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaç artmakta ve bu ihtiyaca cevap için organizasyonlar geliştirilmektedir. Gelişmiş toplumların özelliği değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına hedefine ulaşamaz. Demokrasinin getirdiği fikir, vicdan ve teşkilatlanma hürriyeti toplumların organize olmalarını kolaylaştırır. Organize olamayan veya yanlış organize olan bu alanda uzman olanların yönetimine girer.

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verileri gelecek nesillere aktarır ve çalışanlara kariyer imkânı sağlar. Organizasyon, sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulan her insan topluluk için gerekli bir süreçtir.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın nedenleri; (1) işlerin karmaşıklığı, (2) kaynakların sınırlılığı, (3) hedefleri gerçekleştirme, (4) iş bölümü ve uzmanlaşma ihtiyacı, (5) koordinasyon ve iş birliği ihtiyacı, (6) verimlilik ve etkinlik sağlama, (7) karmaşık işlerin yönetimi, (8) belirsizliklerle başa çıkma ve (9) toplumsal ihtiyaçlara cevap vermektir.

Gelişmiş toplumların özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Günümüz insanı ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organizasyona yönelmekte; aile, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

Yönetim ve organizasyon ilişkisi; bu iki kavramın manaları ayrı olmasına rağmen birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim için ayrı kullanılır. Nerede bir yönetim varsa, orada bir organizasyon ve nerede bir organizasyon varsa orada yönetim vardır. Yönetim, amaçları belirleyen temel kuralları koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara etkin ve verimli ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonun işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Yönetim ve organizasyon, bütün kurum faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için genel bir işlevidir.

Yönetim organı; organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi veya kişilerdir. Organizasyonda görev alan kişiler, aynı zamanda hem yöneten hem de yönetilen durumunda olabilirler; yöneten konumundakilere **üst**

(**amir**), yönetilenlere de **ast** denir. Ast ve üst ilişkileri, yönetimin temelini oluşturur.

Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâdaki gelişim yeni uygulama ve meslekleri getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim ve teknikte işlerin otomatik araçlarla yapılışını ifade eden **otomasyon** birçok alanda gelişiyor. İnternet üzerinden online her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif yapay zekâlı ve artırılan sanal gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. İşe gitmek, evin işe uzaklığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması ortadan kalkmakta, kısmi süreli (Part-Time), kısa süreli ve uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemi gelişmektedir.

Yönetim sürecinin etkinliği, organizasyon başarısı ile yakından ilgilidir. İşletmenin amaçları ve şartları ile çalışmaların uyum içinde olduğu zaman, planda belirlenen amaçlara ulaşmada önemli bir adım atılmıştır.

Organizasyon sürecinin temel amacı; organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili, verimli ve uyum içinde bir araya getirmektir. En iyisini bilen devlet (organizasyon) anlayışından vatandaşın ortak aklını esas alan devlet anlayışına geçiş ile kaynakları verimli kullanılabilir. Geleneksel yönetim anlayışında katı ve dikey organizasyon yerine modern yönetimde yatay organizasyon, yumuşak hiyerarşi, şeffaf, esnek, katılımcı yönetim, performansla bağlı ücret ve hesap verilebilirlik kavramları yerleşmelidir. Organizasyonlar, ayrıcalıklı bir grubun yönetimi olan oligarşiden uzak tutulmalıdır.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkinliğinde çalışanlar son derece kritik öneme sahiptir ve kurumsal vatandaşlık kavramı içinde değerlendirilir.

Kurumsal vatandaşlık; bir kuruluşun sadece kâr elde etme için değil, aynı zamanda içinde bulunduğu toplum, çevre ve diğer paydaşlarına karşı da sorumluluklarını yerine getirmesi anlamına gelir.

Kurumsal vatandaşlık davranışı; çalışanın formel iş tanımlarına ek belirlenen rol gerekleri ve beklentilerini aşan, kuruma katkıda istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmede organizasyon iklim ve kültürü belirleyicidir.

Kurumsal bağlılık; çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, kurumla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğin devamını sağlayan, kuruma bağının gücünü ifade eden duygusal bağ, psikolojik bir durumdur.

Kurumsal bağlılığın özellikleri; (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul eder, (2) kurumun faydası için çaba göstererek sürekli gelişmeye gönüllü olmak ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olmaktır.

Organizasyon iklim ve kültürü, organizasyonun dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlarca tercihi 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 kuruluşun insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır.

Organizasyon ikliminin işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırma, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetilmesi, kurumu geliştirme ve kişinin kuruma katkısını artırmayı sağlar.

Organizasyon kültürü; bir işletmenin değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını tanımlayan, çalışanlar arasında paylaşılan bir kimlik ve rehber olarak işlev gören unsurlar bütünüdür. Bu kültür, bir işletmenin kim olduğu, nasıl çalıştığı ve nasıl algılandığı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kuruluş sahibi, düşünce kültür ve idealini organizasyon iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan organizasyonlar daha başarılı olurlar.

Organizasyon kültürünün işlevi; kurumu topluma bağlayarak, toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen, üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar.

Birinci Bölüm Örnek Sorular

1. Yönetim nedir ve yönetimin özellikleri nelerdir?
2. Kamu yönetimi ve özel yönetimin temel farkları nelerdir?
3. Yönetişim ve dijital yönetişim nedir?
4. İşletme yönetimi nedir ve işletme yönetiminin temel görevleri nelerdir?
5. Otoriter yönetim ve demokratik yönetim nedir?
6. Yönetimin temel işlevleri nelerdir?
7. Yönetici nedir ve yöneticinin özellikleri nelerdir?
8. Yöneticinin temel işlevleri nelerdir?
9. Yöneticilerin sınıflandırılması nasıldır?
10. Organizasyon ve sanal organizasyon nedir?
11. Organizasyona duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?

2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ

Yönetim biliminin doğuşu ve gelişimi; endüstri öncesi yönetim, klasik, neoklasik ve modern yönetim olarak 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, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişen bir bilimdir. Süreç olarak birtakım faaliyetleri ve işlevleri, sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak ise sistemli bilgi topluluğudur. 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 çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Yönetim bilimi, kamu ve özel tüm organizasyonları inceleme konusu yapar. Yönetim bilimi özelliği gereği; hukuk, organizasyon, siyasi ve ekonomik olarak dört taraflı inceler. **Hukuki açıdan;** yönetime uygulanacak kuralları açıklama, uygulanma derecelerini inceleme, fayda ve zararları, **organizasyon açısından;** sosyolojik bir inceleme, **siyasi açıdan;** bir kurum olarak inceleme ve **ekonomik olarak;** bütçeyi harcayan sevk ve idare olarak politik ekonomi yönünü inceler.

Türkiye’de Yönetim Bilimi ile Kamu Yönetimi Bilimi isim farklılığı olmuş; Osmanlı Devleti, 1890’lar “**idari ilimler**” diye kullanırken 1950’lerde “**kamu yönetimi**” ismini almış, 1967’de “public administration”’in doğru çevirisi “**yönetim bilimi**” olduğu anlaşıncıca değişmiş fakat 1980 sonrası ideolojik nedenlerle “**kamu yönetimi**” ifadesi öne çıkmıştır.

Yönetim biliminin temel özellikleri;

- (1) bilimsel ve disiplinler arası yaklaşım,
- (2) insan ve amaç odaklılık,
- (3) süreç ve fonksiyon odaklılık,
- (4) kaynak yönetiminde etkinlik ve verimlilik,
- (5) karar verme ve problem çözme,
- (6) değişim ve yenilikçilik,
- (7) evrensellik ve grup çabası,
- (8) ahlakilik ve sosyal sorumluluktur.

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

Yönetim bilimi; tarih, iktisat, matematik, teknoloji, hukuk, felsefe, davranış bilimleri ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerle yakından ilgilidir. Artık bilimlerin kesin ve kalın çizgilerle birbirinden bağımsızlık iddiası yerine insanlığın sorunlarına kalıcı çözümler üretme perspektifi ve bütüncül yaklaşımla disiplinler arası yardımlaşma öne çıkıyor.

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.

Yönetim Biliminin Faydalandığı Bilim Dalları:

1. Tarih ve Yönetim Bilimi: Önceleri uygulamaya önem veren yönetim bilimi tarihi, sosyal hayat laboratuvarı görüp inceleyerek verilerinden faydalanmış, günümüzde ise yönetimin tarihi gelişimini inceleyip sonuçlar çıkarmaktadır.

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

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

4. Ekonomi ve Yönetim Bilimi: Ekonomi, mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketim ve istenen ile mümkün olan durumundaki alternatifler arası seçimi inceleyen, en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir. Faydalandığı alan, kaynakların rasyonel 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 grubu olan davranış bilimleri; insan davranışlarının çeşitli yönleriyle incelemesini sağlar. Yönetim bilimi insan ve toplum davranışlarından sonuçlar çıkaran bu bilimlerinin verilerini insan ve toplum gruplarını yönetmede faydalanır.

2.2. Yönetim Biliminin Gelişimi

İnsanlar birlikte çalışmaya başlamalarıyla kuruluşlar ortaya çıkmış ve bunların yönetimi gündeme gelmiştir.

Tarihi belgeler de yönetim konuları M.Ö. 3000’lere kadar inebiliyor. Yönetimin yoğun incelemesi Sanayi Devrimi sonrası 1900’lerden beri sistemli gelişmeye başlamış ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. yy bir ürünü görülüyor.

Yönetim biliminin gelişimi; (1) Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Selçuklu Devleti, Osmanlı Devleti dönemlerinde yönetim uygulamaları, (2) Enderun uygulamaları, (3) 18. yy sanayi devrimi gelişmeleri ve (4) 19.yy sonlarında ABD’de

yönetim bir bilim haline gelmiştir.

Dinin siyasete ve diktacı uygulamalara âlet edilmesini engelleme ve tek adamcılıktan milli iradenin hâkimiyetine geçiş toplumlar arasında farklı olmuştur. Tarihi döngüde yönetim anlayışı zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. **Tarih döngüsü;** insanların organize toplum hayatında dairesel olarak aristokrasi (soylu, ayrıcalıklı sınıf), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı grup) ve demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğü görüşüdür. Tarih bilimini, toplumların ahlak, inanç, siyaset, devlet yönetimi konularında bilgi verir. Tarihi öğrenmekten mahrum bırakılanlar olaylar arasındaki bağlantıyı kuramazlar.

Yönetim Teorilerinin Gelişim Süreci:

2.2.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

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

İnsanlığın sosyolojik gelişimi; (1) ilkelik, (2) kölelik, (3) esirlik, (4) ücretlilik ve (5) hürriyet devri şeklindedir.

İnsanlık, gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen bir mecburiyetin olduğu devirleri geçirmiştir. Sanayi devrimi öncesi, insanlığın ortak birikimi ve her gelen kuşağın geliştirdiği yönetim kuralları mirasını Batı kabul etmemektedir. Yönetimde, adalet, ahlak ve hakkaniyet gibi prensipleri görmeyen sadece rasyonelliği esas alan, Batı felsefi anlayışına uygun geliştirilen yönetim anlayışı insanlığın sorunlarına çözüm getirememiş ve sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni insanlığın “hürriyet” devrine geçişini yavaşlatmaktadır.

Endüstri Öncesi Yönetimin Gelişim Süreci:

1. Hz. Âdem: İnsanlığın atası ve ilk peygamber aynı zamanda ilk yöneticidir. Tüm eşyanın ismi öğretilmiş olarak ilk topluluğun nasıl yönetileceği ile ilgili kurallar ortaya koymuş.

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

3. Hz. Muhammed: Kendine indirilen Kur'an ve “Veda Hutbesi” ile tüm insanlığa yol gösteren kuralları bildirmiştir.

4. Keykavus Bin İskender (Ö. 1012): “Kâbusname” ile padişaha; haramdan sakınma, dindarlık halkın harem ve haramından sakınmak olduğu, yapacağı işte önce görüşünü bilgisine yudurması, bilgisiz iş yapmamayı, işi sağlam yapmayı, her sözünde gerekisini söylemeyi, yenildiğinde kimseden aman dileyici olmamayı, yenince Allah'ın kullarına karşı bağışlayıcı olmasını, hırsıza merhamet edip bağışlamamasını, bağışlamak halkın zararına sebep olacağını öğütler.

5. Nizâmülmülk (Tunus, 1018-İran, 1092): Büyük Selçuklu Devleti veziri “Siyasetname” isimli eserinde padişahlara nasihatlerinde; sultanın mazlumlara ve adalet isteyenlere haftanın iki gününde sarayına çağırıp şikâyetleri dinlemesini, yanlış yapanları cezalandırmasını, görevlendirdiği kişiyi kontrol edecek müfettiş görevlendirmesini ister. Memleketin yıkılmasına çalışan, haram iş yapan, devlet sırrını korumayan ve dili ile padişaha dalkavukluk ederken kalbi ile muhaliflerle anlaşma yapanların suçlarının bağışlanmamasını ister. Padişahın ülkedeki olaylar hakkında uyanık olmasını ister.

6. Ahi Evran (1171-1262): Kardeşlik esaslı ahilik teşkilatının kurucusu olarak Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için aralarında kurdukları dayanışma kurumlarının uygulamaları ile özel sektörün yönetim tarzları ile ilgili uygulamaları vardır.

7. Şeyh Edebali (Kırşehir, 1206-1326): İslam ilahiyatçısı, Ahi şeyhi, Osman Gazi'nin kayınbabası, hocası ve Osmanlı Devleti'nin manevi kurucusunun Osman Gazi'ye nasihatlerinde öfke, kin, suçlama, kötü söz, geçimsizlik, bölücülük, üşengenlik gibi kötü hallerden uzak olmasını ister. İnsanı yaşat ki devlet yaşasın diyerek yöneticilere yol çizmiştir.

8. İbn-i Haldun (Tunus, 1332-1406): “Mukaddime” isimli eserinde tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konulara ait fikirlerinde; devletin asıl görevinin insanlar arası sulh ve ahengi sağlamak olduğu, iktisadi ve ticari faaliyetlere girmesi dengeli bozacağını, serbest rekabeti önleyeceğini belirtir. Devlet, iktisadi faaliyetler için güvenli ve adil bir ortam sağlamalı, toplumu iç ve dış tehlikelerden koruyacak güçlü bir askeri yapı karmasını önerir. Debdebeli törenler, üniforma ve protokol artışı toplumdaki kopuşu, israf, lüks, zulmün yaygınlaşması medeniyetleri çökertir.

9. Koçi Bey: Sultan IV. Murad'a 1631 ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet yönetimine ait sorunlara önerilerinde; etrafındakilere dikkat etmesini, rüşvet, disiplin ve devletin bekasına dikkatleri çeker.

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

Ahilik; Ahi Evran Veli tarafından 1200'lü yıllarda Anadolu'ya göç eden ahaliye iş sağlamak, onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman, vasıflı bir meslek sahibi üretici olmaları için Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır. İyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç ederek Kırşehir'e yerleşip orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurar. Yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kurdukları mali dayanışma sistemi “**ortasandık**” ile üyelerin bağış ve aidatlarıyla biriken fon çıraklık ve kalfalıktan ustalıkla yükselip işini kurmak isteyenlere faizsiz sermaye kullandırır. Ahilik, insanı iki küreklilik bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanatı temsil eder, diğeri ise insani ilişki ve ahlaki değerlerdir.

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

Lonca; 7. ve 8. yy'dan itibaren Batı'da faaliyet yürüten bir iş ve meslek çıkarlarını korumak için, usta, kalfa ve çırağın

bir pirin yönetimindeki meslek derneğidir.

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1800'lere kadar sürdüğü kabul edilir. Bu dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve üst-ast arasındaki ilişkiler daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür. Bu süreçte yönetimde adalet konularının öne çıktığı ve adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun isterse de yönetilen, herkesin talebidir.

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

Yönetimde, hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem bu farklılığı başka kültürlerle aşmaya çalışmak bir çelişki ve yanılgıdır. O kültürün insanları sorunları önce nasıl çözmüş, çözüm için neler tavsiye etmiş ona bakılmalıdır.

Yönetimin sanat yönü; sanatı icra etmek için önce bilgi ile donatılmış beceri gerekir. Bu nedenle yönetici sürekli okuyup araştırmalı, öncekilerden faydalanmayı bilmeli, değişen şartlara uygun yeni ve özgün yönetim modelleri geliştirmelidir.

Yönetimin gelişimi, klasik yönetim döneminde atıldığı ve sonraki yaklaşımlar ile geliştiği kabul edilse de geçmişten bu güne kadar geliştirilen fikirlerin etkisi büyüktür.

2.2.2. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim düşüncesi (1800-1940), modern yönetim teorisini ortaya çıkarmış ve yönetime bilimsel yaklaştığı için "Bilimsel Yönetim Dönemi" denmiştir. ABD öncüsü Taylor, Fransa'da Fayol, Almanya'da ise Max Weber'dir.

Klasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi; yönetimin bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir. Yönetim düşünce ve uygulamaları üzerinde etkili olan bu dönem, James Watt'ın 1763' de ilk kullanılabilir buhar makinesini keşfiyle başlayan Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar olan uygulamalardır. İşletmenin formel (şekli) yapısını kendisine inceleme ve araştırma alanı olarak alan, bu konuda ortaya çıkan ilk teoridir ve organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alır, mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanarak organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesini hedefler.

Klasik yönetim düşüncesini doğuran nedenler; teknolojik gelişmeler, organizasyonlara ihtiyaç duyulması, ürünlerin standartlaştırılması, iş bölümü ve uzmanlaşma ile ilgili gelişmeler olarak sıralanabilir.

Sanayi devrimi ile gelişen buhar makinesi, benzin ve elektrik motorunun gelişimi modern toplum ve organizasyonların ortaya çıkışına katkı sağlamıştır. Yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulması, büyük miktarlarda ham maddelerin alınması, çok sayıda işçinin işe alınması ve büyük pazarların araştırılmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler sosyal, ekonomik ve organizasyona ait hayat tarzı ve yönetim sorunlarını gündeme getirmiştir.

Organizasyon kapalı bir sistem olarak çevre unsurları ve teknoloji ile ilişkisi yoktur denilerek kontrol edilemeyen çevre faktörler veri kabul edildi. Organizasyonun mekanik olduğu, her parçasının değişimini mümkün görür. Mekanik modelde ileri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma var, görev, rol, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenip standartlaştırılmıştır. Kontrol ve iletişim hiyerarşıktır ve sadece formel ilişkiler geçerlidir.

Klasik teori "**etkinlik**", "**düzen**" ve "**rasyonellik**" kavramları çerçevesinde; organizasyonun mekanik yönü ile önceden belirlenen kurallara göre, bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuştur. Organizasyon yapısı, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür. Klasik teori, mühendis kökenli düşünür ve yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. Bunlar insanı bir makine ile özdeşleştirmişler ve onun sosyal ve psikolojik tarafına önem vermemişlerdir. Oysa yönetim düşüncesinde insanın yapısı, kişiliği ve çalışmaya yönelten faktörler önemlidir.

Organizasyonunun amaçlara en iyi şekilde ulaştırılması, kaynak israfını önleyerek etkin ve verimli bir yönetim yapısı uygulamak için birtakım ilkeler geliştirilmiştir. Bunlardan hareketle verimli bir çalışma gerçekleşeceği ileri sürülür.

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

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler "**açıklayıcı ve tasvir edici**" olmaktan çok "**kaide ve norm koyucu ve zorlayıcı**" nitelikte, normatiftir, olanı değil, olması gerekeni belirler. İfadedeki "klasik" sözcüğü, zamanı ve modası geçmiş anlamı taşımaz, aksine yönetim düşüncesine uzun zaman hâkim olmuş ve yerleşmiş bir düşünce şekli anlamına gelir.

Klasik düşünürler, insanları genelde çalışmayı sevmeyen, tembel, zorla çalıştırılmalı, 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. Klasik yönetimde, insanın sosyal ve psikolojik yönleri tamamen göz ardı edilmiştir. İnsan makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır, biri diğerinin yerine kolayca geçebilir.

Klasik Yönetim Yaklaşımları:

1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: F. W. Taylor'un (1856-1915) Amerika' da ileri sürdüğü bu yaklaşım, işletmenin tüm alanları için geçerli genel bir yönetim teorisi değil, sadece üretimin teknik yönüne uygulanabilecek birtakım kuralları kapsar. **Bilimsel yönetim;** üretim faktörlerini verimli şekilde kullanmak için geliştirilen kurallardan oluşan teknik bir yaklaşım. Üretim süreçlerini planlama ve kontrolle üretim artışı hedeflemiş ve bunun için zaman araştırması çalışmaları

yapılmış. Taylorizm, verimi artırmasına karşılık, personelin bedeni ve ruhi yıpranmasına sebep olmuş; işletmenin salt teknik yönüyle ilgilenmiş, sosyal yönünü ihmal etmiş. **Bilimsel yönetimin ilkeleri;** (1) en iyi tek yol, (2) iş bölümü, (3) belirli bir işten işçinin sorumlu tutulması, (4) finansal motivasyon araçları ve (5) iş görenlerin bilimsel yöntemlerle seçilmesidir. Bu yaklaşıma H. Gantt, Lillian, F. Gilbreth ve H. Emerson katkı vermiştir.

2. Yönetim Süreci Yaklaşımı: Fransa'da (1841-1925) H. FAYOL'un yönetim süreci yaklaşımı; yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş, işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri diye ikiye ayırmış, önceleri teknik açıdan incelenen yönetime yeni boyut getirmiş. Yönetime ikinci katkısı ise birtakım yönetim kuralları ortaya koyarak yönetim kavramı okullarda öğrenilir düzeye gelmiş. **FAYOL, işletme faaliyetlerini 6 kısımda inceler;** (1) teknik, (2) ticari, (3) finansal, (4) emniyet, (5) muhasebe ve (6) yönetim faaliyetleridir. **Fayol'un yönetim ilkesi** ise (1) iş bölümü ve uzmanlaşma, (2) yönetim birliği, (3) merkezileşme, (4) yetki ve sorumluluk, (5) hiyerarşi, (6) kumanda birliği, (7) disiplin, (8) hakkaniyet, (9) genel menfaatlerin kişisel menfaatlere üstünlüğü, (10) çalışanları ödüllendirme, (11) düzen, (12) personelin devamlılığı ve denge, (13) girişim, (14) birlik ruhudur.

3. Bürokrasi Yaklaşımı: Alman Sosyolog **Max Weber** (1864-1920) geliştirdiği **bürokrasi yaklaşımı**, işlerin yürütülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan işleri ortadan kaldırıp, işin yapılabilmesi için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kuralları belirtir. Etkinlik ve verimliliği artırmak için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırıp en iyi organizasyon yapısı ve yönetimi belirleyip bunların her organizasyon için her zaman geçerli olduğunu savunmuş. Tüm kurumlarda işlerin yürütülmesinde mübalağaya, gereksiz kural, yazışma, işlem ve kırtasiyecilik de 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. Bürokrasi yaklaşımında kurallar kesin bir itaat ister ve bu nedenle **"normatif"** nitelik taşır. Weber, bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğu ve faydasını artırmak için mikro bir modelle bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

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

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

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

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

c. Murphy Kanunları: Amerikalı mühendis E. A. Murphy tarafından, başarısızlıklar ve hata kaynaklarının karmaşık sistemlerde incelenmesi üzerine ortaya konan özdeyişlerdir. Bazı örnekleri: "Bir işi halletmek için birden çok ihtimal varsa ve bu bunlardan biri istenmeyen sonuçlar doğuracaksa o zaman bu ihtimal gerçekleşecektir. Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur. Bir şeyin ters gitmesi için dört yol olduğunu düşünüp hepsi için önlem alabilirsiniz, ancak beşinci bir yol mutlaka vardır. Öğretmen, sınav sırasında sadece aptalca bir şey yazdığınız esnada başınıza gelip yazdıklarınızı okur. Ne zaman ki işler iyi gidiyor gibi gözükse, mutlaka bir şeyleri gözden kaçırıyorsunuzdur."

Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler:

1. İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri yok sayılmış, makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir kabul edilmiştir. O dönem düşünürleri T. Hobbes ve Freud insan saldırgan, kötü ve yıkıcı görür. 19. ve 20. yy başı Batı'daki sosyal, ekonomik ve siyasi şartların acımasızlığı bu olumsuz yaklaşımda etkili olmuştur.

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

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

4. İyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, “insan gerçeği/beşeri unsur” görmezlikten gelinmiş ve geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir.

İşler istenildiği gibi olmamış, sorunlar çözülmediği için yeni çözüm yolu olan neoklasik yönetim yaklaşımı gelişmiştir.

2.2.3. Neoklasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetim oluşturmaya karşın, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımı oluşturur. Klasik teorinin kişisel olmayan yönetim yaklaşımı başta işçilerden gelen büyük tepki ile karşılaşmış; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji alanlarının temsilcisi yazarlar, neoklasik yönetim yaklaşımını başlatmışlar.

Neoklasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi; Neoklasik (davranışsal) yönetim düşüncesi (1940-1960), yönetim sorunlarını klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceği anlaşılmayla 1940’lardan başlayıp 1960’lara kadar etkili olmuş ve 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 anlayışı 1930’lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atışı, onun robot gibi davranabileceğini varsayımıdır. Klasik teorinin temelleri üzerine kurulan, ilavelerle geliştiren ve farklı yönetim kavram ve konuları ortaya atarak yeni bir yönetim felsefesi getirmiştir.

Neoklasik düşüncesinin ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, organizasyonlarda değişim ve gelişimdir. Neoklasikler, insanların organizasyon içinde nasıl davranmalarını gerektirdiğinden çok nasıl davrandıklarını incelerler. Organizasyon içi ve dışı insan ilişkileri ilgili sorunların çözümünde davranış bilimlerinin verilerinden faydalanılır. Organizasyona değil kişiye yönelik bir yaklaşımdır ve organizasyonu bütün olarak değil, kısımlarını inceler, biçimsel olmayan organizasyonu analiz eder. İnsana, yalnızca işindeyken değil, bir grup veya organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Klasik yaklaşımın pasif kabul ettiği insanı, aktif bir üretim faktörü görür.

Klasik yaklaşım, organizasyonun şekli yapısı, düzeni, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelirken, neoklasik görüş ise sosyal faktörlere, şekli olmayan organizasyona ve insanın duygularına yönelir. Hawthorne araştırmaları ile işletmenin bir sosyal sistem olduğu, sistemin en önemli unsurunun insan olduğu ortaya konmuş, verimliliğin fiziki iyileştirmelerle ilişkisinin az olduğu, bunun yerine sosyal faktörlerle ilişkili olduğu tespiti var. İnanç, amaç, tutum, alışkanlık, değer yargıları, gelenek ve kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkiler görüşündedir.

Neoklasik Düşüncenin İnsan Davranışlarıyla İlgili Varsayımları:

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

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

Neoklasik Düşüncenin İnsana Bakışı:

1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilir.
2. Sanayi Devrimi ile iş bölümü ve rasyonelleşme işçilerde oluşan tatminsizliğin çözümü sosyal ilişkilere yönelmedir.
3. Çalışanlar, yönetimin kontrol ve ödülleriyle ziyade, çalışma arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
4. Yönetime karşı duyarlılık, çalışanları sosyal bir yapıda görmesi ve ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.
5. İnsana, klasik yaklaşımdaki gibi sadece iş’de değil, bir grup veya organizasyon içindeyken de bakılmalıdır.
6. Organizasyonun yapı unsurları insanla ilgisi sebebiyle önem kazanır ve kurum içindeki insan davranışlarıyla ilgilidir.

Neoklasik Yönetim Yaklaşım Türleri:

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

1. Ortalama insan; yapısı gereği tembeldir, işi sevmez ve mümkün olduğunca az çalışır.
2. Ortalama insan işi sevmediği için kontrol edilmeli, yöneltmeli ve amaçlara ulaşmak için ceza tehdit edilmelidir.
3. Normal bir insan yöneltmeyi 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 doğal ve normal insan iş yapmayı sever ve tatmin olur.
2. Sıkı kontrol ve ceza tehdidi insanı organizasyon amaçlarına yöneltecek tek yol değil, insan kendi kendini yöneltme ve kontrol yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
3. Amaçlara bağlılık, onlara ulaşma ile ilgili sunulan psiko-sosyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama motivesine bağlıdır.

4. Uygun şartlar sağlandığı zaman normal insan sorumluluk almanın yanında, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluk almaktan çekinme insanın doğuştan bir özelliği değil, kötü yönetim anlayışının insanları olumsuz etkilemesinin sonucudur.

5. Organizasyon meselelerinin çözümünde tahayyül etme, sorun çözme yetenekleri insanlar arasında sınırlı değildir.

6. Modern sanayi hayatında normal insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanılmaktadır.

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

3. Z Teorisi: Japon ekonomist William Ouchi tarafından Neoklasik X ve Y teorisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Z teorisi; her zaman diliminde bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X ve Y gibi yaklaşımların birleşiminin daha etkili olacağını görebilir. X ve Y teorilerine Z teorisi ile etkililik getirilmeye çalışılmaktadır.

Z Teorisinin İnsan Davranışları Hakkındaki Temel Görüşleri:

1. İnsan tembel veya çalışkan değildir; düşünme, karar verme ve azmetme kabiliyetlerine sahiptir.

2. İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.

3. İnsan zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçlarla motive edilemez, insanı motive eden içindeki durum ve çevresidir.

4. Motivasyon iç ve dıştan zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.

5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek daha doğrudur.

Z Teorisi, klasik yönetim teorilerinin insanı dikkate almayan kuruluş odaklı yaklaşımlarının aksine kişiyi önemseyerek yönetim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir anlayıştır.

Z Teorisinin temel özellikleri;

(1) ömür boyu istihdam ve iş güvencesi,

(2) yarı uzmanlaşmış mesleki gelişme,

(3) yavaş değerlendirme ve terfi sistemi,

(4) ortak karar verme ve ortak sorumluluk,

(5) işletme içi rotasyon (yer değiştirme) ve

(6) işletme içi örtülü kontrol mekanizmalarıdır.

4. Sistem 1 Sistem 4 Yaklaşımı: R. Likert ve arkadaşları geliştirdikleri organizasyondaki değişim programları ile X teorisinden Y teorisine geçmelerine yardım etme, olgun olmayan davranışları olgun davranışlara teşvik eder. Açılımı:

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

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

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

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

5. Olgunlaşma Yaklaşımı: Kişinin doğuştan bulunan potansiyelini zamanla ortaya çıkmasıdır. C. Argyris'in olgun ve olgun olmayan kişi modelinde; "kişiler geliştikçe olgun olmayan insan özelliğinden olgun insana doğru gelişirler" der.

Neoklasik yönetim teorisi ile ilgili eleştiriler; bu anlayış yönetime birçok yeni kazanımlar, kavramlar getirmiş olmasına rağmen bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasıyla diğer alanları ihmal hataya düşmüştür. Organizasyonu oluşturan unsurların birer varlık olduğu görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmî bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hatayı düşmüştür.

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 yönü, 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 ile organizasyonun mekanik yönü ile önceden belirlenmiş kurallara göre, aynen bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuş ve hedeflere ulaşmak için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç görülmüştür. Dikkatler, organizasyon yapısı, düzeni, şekli ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelmiş. Neoklasik görüşte ise dikkatler, işteki sosyal faktörlere, biçimsel olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelir. Klasik yönetim düşüncesi bilimsel yönetime, neoklasik düşünce, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır.

Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme sorunu çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.2.4. Modern Yönetim Teorisi

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

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

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

Modern yönetim teorisi her işletmeyi bir sistem olarak görüp, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli bilimsel kavram ve analitik deneye dayalı araştırmalardan faydalanan sentezci bir yaklaşımdır. Çözüm için modeller geliştirmiştir.

Modern Yönetim Yaklaşım Türleri:

1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı olayı tek açıdan ve çevre şartlarından kopuk inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçevede başka olaylarla ilişkili olarak inceleyen ve bütünü ele alan bir yaklaşımdır. Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımları sistem görüşüne dayanır. **Sistem**, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen, birbiriyle ilişkili ve etkileşim içinde olan unsurların oluşturduğu bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem, bir başka üst sistemin bir alt sistemidir. Sistem, açık ve kapalı diye ayrılır. **Açık sistem**, faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişinin olduğu, **kapalı sistem** ise çevresi arasında alışverişin olmadığı sistemdir.

Organizasyonlar, çevreden girdi alan, bunları işleyerek ürün haline getiren ve bu ürünleri (output/çıktı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimlerdir. Yönetici, sadece kendi yönettiği sistemin iç işleyişine değil, aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arası ilişkileri de dikkate alır.

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

Sistem yaklaşımının faydaları; (1) bütüncül görüş, (2) verimlilik artışı, (3) inovasyon, (4) karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi, (5) işbirliği ve iletişimi güçlendirme, (6) verimlilik artışı problem çözme becerilerinin gelişmesi, (7) uzun vadeli düşünme, (8) disiplinler arası çalışmalar için uygun, (9) karmaşık problemleri anlama ve çözmedir.

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

2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı

Durumsallık yönetim yaklaşımı, yönetimde bir sabit durum olmadığı ve her an her şeyin değişebilecek bir yapıya sahip olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Organizasyonu bir sistem olarak ele alır, çeşitli iç ve dış şartlar arası ilişkilere göre şekil alan yapı olarak görür, her yerde, her şartta geçerli bir organizasyon yapısının olmadığını savunur. Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması, dış çevredeki gelişimin sabit kabul edilişi, genel ifadelerdeki kargaşa dolayısıyla yetersiz görülmesi, 1970'ler sonrası durumsallık yaklaşımına geçilmiştir.

Durumsallık yönetim yaklaşımı, **yönetimin evrenselliğini kabul etmez**, her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **“tek bir, en iyi yol”** olmadığı ve o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Etkin yönetim, kurumun gücüne, teknoloji tipine ve çevre şartlarına bağlı olduğu, kurallara göre yönetimden durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini ister. Kurumların sorunlarına klasik teorilerin katı kural ve varsayımları veya sistem yaklaşımının genel, soyut kuralları ile çözüm yerine değişik durumlar için yeni kavram, teknik ve davranışlar gerekir.

Durumsallık Yönetim Yaklaşımının Temelleri:

a. Organizasyon ve Teknoloji: Organizasyonların kullandığı teknoloji organizasyon üzerindeki etkilerini incelemeydir. Girdileri çıktılara çeviren araçlar olarak işletmelerde kullanılan teknolojiler değiştikçe buna paralel organizasyonda 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: Çevre şartlarının organizasyonları nasıl etkilediği ve yapılarının farklılık gösterip göstermediğini araştırır. Bu yaklaşım, çevre şartlarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapısı ve süreçlerinin farklılık göstereceğini belirtir. Demografik ve kültürel yapı, ekonomik, coğrafi, siyasi ve teknolojik şartlar birer fiziki ve sosyal faktör olarak **dış çevreyi** oluşturur; Durumsallık yönetim yaklaşımı çevreyi; dengeli, değişken, durgun, homojen, heterojen, basit ve karmaşık gibi çeşitli şekillerde ele alır ve organizasyonlardaki yapı ve süreçleri nasıl etkilediğini inceler.

3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı

Dinamik yönetim yaklaşımı, gönüllülük esasına dayalı, esnek, iş birliği, üst düzey katılımı sağlayan demokratik yönetim teorisidir. Burada, gelişim, değişim ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyicidir. İnsanlığın gelişimi; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumundan, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru geliyor. Bilgi toplumunda bilgi üretilir, paylaşılır ve gelişime açık

olmasıyla insan ve onun hayat alanı sürekli gelişir. Bu yaklaşımda her şey her an değişebilir. Burada geçerli olan toplam kalite yönetimidir. **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**, bir kuruluşun tüm çalışanlarını, süreçlerini ve ürünlerini kapsayan, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen felsefi bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim ilkeleri; (1) yönetim gelişime açık olmalı, (2) herkes yükselme düşüncesi ve eğiliminde olmalı, (3) şeffaflık ve katılımcılık ön planda tutulmalı, (4) yerinden yönetim ve demokratik liderlik esas alınmalı, (5) esneklik ve çalışanların inisiyatifine imkân verilmeli, (6) grup çalışması ve motivasyonu gerçekleştirme ve (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 gelmiştir. Her yönetim düşüncesinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunur, bu olumsuz taraflar iyileştirilerek yeni katkılarla bugünkü hale gelmesi sağlanmıştır. Modern yönetim teorisi, klasik ve neoklasik yönetim ve organizasyon teorilerinden sonra ortaya çıkmış ve bunların eksiklerini gidermek, olumlu taraflarından faydalanmak modern teorisinin temelidir.

Global Gelişmelerin Getirdiği Yeni Yönetim Yaklaşımları:

1. Amaçlara (Sonuçlara) Göre Yönetim: Kurumda üst ve astların amaçlarını, sorumluluk alanlarını, ulaşacakları sonuçları belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri yönetim anlayışıdır. İşletmeler, kâr, sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Amaçlar, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir. Peter Drucker’ın 1950’lerde geliştirdiği yönetim felsefesi ve tekniğidir. Personel geliştirmeye imkân veren sistemdir.

2. Bilimsel Yönetim: Organizasyon faaliyetlerinin yürütmede yönetici ve personelin gelişigüzel 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 işletme personeli içinden seçilen oyuncuların ortaya çıkması muhtemel bir sorunu işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözmeye çalışmalarına dayalı yönetici eğitimi yöntemidir.

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

6. Komite Yönetimi: Karar verme, uygulama veya bir konuda danışma görev, yetki ve sorumluluğu iki veya daha fazla kişiden oluşan gruba verilmesi olan komite yönetim yetkisini kişilerin değil bir grup tarafından icrasını ifade eder.

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

8. Yönetime Katılma: Sanayi devriminden sonra iktisadi hayatın köklü şekilde gelişim ve karmaşıklığı ile kapitalist sistemde emek ve sermaye çatışmasını dengelemek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların katılımını ifade eder.

İkinci Bölüm Örnek Sorular

1. Yönetim bilimi nedir ve temel özellikleri nelerdir?
2. Endüstri öncesi yönetimin gelişim süreci nasıldır?
3. Klasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi nasıldır?
4. Parkinson Önemlilik Kanunu ve Peter İlkesi nedir?
5. Klasik yönetim düşüncesine yöneltilen eleştiriler nelerdir?
6. Neoklasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi nasıldır?
7. X, Z ve Y Teorilerinin insan davranışları hakkındaki temel görüşleri nelerdir?
8. Modern yönetim yaklaşımı nedir?
9. Sistem yaklaşımı nedir?
10. Durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı nedir?

3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA

Yönetim; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinden oluşur. Yönetim, evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun bazı işlevler yerine getirilir.

Yönetim işlevleri; bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için gereken temel süreçleri ifade eder. Bu süreç yöneticiler tarafından gerçekleştirilen temel görevlerdir.

Organizasyon yönetiminde, işlev yaklaşımını 1916' da H. Fayol, getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiğini belirtmiş. Yöneticiler, üst veya alt kademede, organizasyonlar küçük veya büyük olsa da evrensel faaliyetleri yürütürler. Yönetim bilimcilerinin görüşlerine göre yönetim işlevleri 4 ile 7 arasında değişiyor. Konularımızda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş işlev incelenecektir.

3.1. Planlama İşlevi ve Planlamanın Özellikleri

Yönetim faaliyetinde ilk iş planlama işlevi ile organizasyonun etkin yönetimi için iyi bir plan hazırlanır.

Bir plan hazırlama faaliyeti olan planlama, gelecekte belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanıp geliştirilen bir hareket tarzıdır. Ekonomik anlamda kaynakların dağıtımında bir dengeyi sağlama işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelini oluşturur. Organizasyon içi ve dışı şartların hızla gelişimiyle yöneticiler geleceğe dönük isabetli tahminler yapmak zorunda olmaları planlamanın önemini artırmaktadır.

Planlama; belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli adımların önceden belirlenmesi, kaynakların organize edilmesi ve sürecin sistematik bir şekilde yönetilmesi sürecidir. Planlama, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde hayatın her alanında kullanılan temel bir yönetim aracıdır.

Plan; gelecekte hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme faaliyetidir. Organizasyon, ancak iyi bir planlama ile hedefine ulaşabilir. Yöneticinin görevi kararlar alıp bunu bir plan haline getirerek uygulamaktır.

Yöneticilerin Plan Yapma Nedenleri:

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

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

Planın istenilen başarıyı sağlamak, amaçlara ulaşmak için kaynakları etkili kullanarak değişen duruma uygun kısa dönemli kararlar olan **taktik** ve ileri derecede kapsamlı hareket planı olan **stratejilerden** faydalanılır.

Planlamanın Amaçları:

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

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

Planlama İle Cevabı Aranacak Sorular:

1. **Ne yapılacaktır?** Organizasyon ne yaptığını bilmeli, bu noktada ilk olarak amaçların belirlenmesi önemlidir.
2. **Kim yapacaktır?** Amaçlar yönetici aracılığıyla gerçekleşir, kimlerin katkılarının ne olacağının belirlenmesi gerekir.
3. **Ne zaman yapılacaktır?** Organizasyonda işlerin sırası ve ne zaman yapılacağı belirlenmelidir.
4. **Nasıl yapılacaktır?** Organizasyonda hedeflere ulaşmak için önce işler, faaliyetler, proje ve programlar kararlaştırılır, sonra ise stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin hedefler için düzenlenmesi yapılır.

5. **Hangi kaynaklar kullanılacaktır?** Planlamada hangi kaynakların kullanılacağı belirlenir. Organizasyon önce elindeki; beşerî, fiziki kaynaklar gözden geçirilir, gelecekte gerekli kaynaklar belirlenir, kaynaklar arasında denge kurulur.

6. **Niçin yapılacaktır?** Yöneticiler organizasyonun geleceğiyle ilgili isabetli kararlar alarak bunu uygularlar. Organizasyonun nereye gittiği, gelecekte faaliyetlerin ne tür bir seyir göstereceği sistematik tahmini planlamayı gerektirir.

Plan, karar verme gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı değildir. Plan, kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Karar verme; istenen bir hedefe ulaşmak için seçenekler arasından bilinçli şekilde birini tercihtir.

Planlama aşamasında yönetici; ne yapılacak, kim yapacak, ne zaman yapılacak, nasıl yapılacak, hangi kaynaklar kullanılacak ve niçin yapılacağını düşünür. Bu sorulara etkin bir cevap için planlama faaliyeti bazı özellikler taşımalıdır.

Planlamanın Temel Özellikleri:

1. **Planlama önceliği olan geleceğe dönük bir faaliyettir.** Yönetim, planlama ile başlar, planlama olmadan diğer

yönetim işlevleri yürütülemez. Planlama ile gelecekte yapılacak işlerin bugünden kararlaştırılması gerekir.

2. Planlama ortak ve kapsamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti kuruluştaki tüm yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. 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. Organizasyon içi ve dışı şartları sürekli olarak değişmesinden planlama sürekli olarak yapılır ve bitmeyen bir faaliyet kabul edilir. Planlar, zaman içinde gelişen şartları karşılamakta yetersiz kalabilir veya geçerliliklerini tamamıyla kaybedebilmesinden yöneticiler planlarda düzeltme ve değişiklikler yapma yoluna giderler.

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

5. Planlama ile dikkatler hedefler üzerinde yoğunlaştırılır. Planlama gelecekte organizasyonun ulaşmak istediği noktaya ulaşmasını sağlayacak hedefleri şimdiden belirlemede çalışanların tüm dikkatleri bu noktaya yoğunlaştırmalıdır.

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

Planın Temel Özellikleri:

1. Plan anlaşılabilir olmalıdır. Plan 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. Plan hem yapılması hem de uygulanması sırasında en az harcama yaparak istenileni vermeli ve organizasyon kaynaklarını en az kullanarak amacına ulaştırmalıdır.

3. Plan esnek olmalıdır. Plan, organizasyon içi ve organizasyon dışında gelişen şartlara uyabilecek esneklikte olmalı ve özellikle beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında kolayca değiştirilebilmelidir. “Esnemeyen kırılır.”

4. Plan süre bakımından en uygun olmalıdır. Plan 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 hazırlanmasına da belirli ölçülerde katılımları sağlanırsa, bu kişiler planı isteyerek uygulayacak ve daha başarılı olması için gayret gösterir.

6. Plan yeni kaynaklar gerektirmemelidir. Plan, yeni kaynaklara ihtiyaç bırakmadan eldeki araçlardan faydalanılır.

3.2. Planlama Süreci

3.2.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

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

Kişi, iş, ürün ve organizasyonun piyasa şartlarına ayak uydurabilmesini sağlayacak ekonomik göstergeleri SWOT analiz yöntemiyle güçlü ve zayıf yönleri ve karşılaştığı fırsat ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi yapılabilir.

SWOT analizi; bir iş fikrinin güçlü, zayıf tarafları ile fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek değerlendirme fırsatı veren sistemdir. Albert S. Humphrey’in 1960’da ekonomik göstergeleri için geliştirilen bir analiz yöntemidir.

SWOT Analizinin Dört Temel Değeri:

1. Güçlü Yönler (Strengths): Bir iş veya projenin başkalarına göre daha fazla avantaj sağlayan özellikleridir.

2. Zayıf Yönler (Weaknesses): İşletmeyi veya projeyi başkalarına göre, dezavantajlı hale düşüren durum.

3. Fırsatlar (Opportunities): İşletme veya projenin geliştirilmesi adına faydalanılabileceği unsurlar.

4. Tehditler (Threats): İşletme veya proje için sorun ve risk oluşturacak unsurlar ile durumlardır.

SWOT analizinin faydaları; organizasyonun mevcut durumunun tespiti, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditleri belirlemek, yeni teknolojileri belirleme, pazarda yeni eğilimler, yeni rakipler, çalışanların motivasyon bilgilerini yönetime sunmak, strateji belirlemeye katkıda bulunmaktır.

3.2.2. Amaçların Belirlenmesi

Her kuruluş kendi misyonuna uygun amaçlar belirler ve benimsediği vizyonla hedefe ulaşmaya çalışır. Planlama ile yakından ilgili iki kavram misyon ve vizyondur. Organizasyonların varlık nedenlerini açıklamaları veya kendilerini ne tür bir kurum olarak görmek istediklerini belirtmeleri misyon açıklamasıdır.

Misyon; kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık nedeni ve üstlendiği özel görevler, amaçlar bildirgesidir. Misyon, kurumun ne yapmak, hangi hedefe ulaşmak için kurulduğu, kendisini nasıl görmek istediği, varlık nedeni, çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt eden uzun dönemli görev ve amaçlardır.

Vizyon; kurumun geleceği ile ilgili üst yönetimin belirlediği işletmeyi geleceğe taşıyacak ideal ve görüştür. Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen şartları birleştirerek arzulan bir gelecek imajı ortaya koymaktır. Gelecek vizyonu, kurumun 10 yıl sonra hangi konumda olacağı, gelecek hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? Sorularını cevaplar. Misyon, kurumun amacı, vizyon ise gelecek hedefleri hakkında bilgi verir.

İşletmenin, ulaşmayı düşündüğü hedef işletme **amacını** oluşturur.

Her organizasyon, kuruluş ve faaliyet sırasında belirlenen hedeflerine ulaşmak için faaliyet yürütür. Amaçları belirleme yönetim faaliyetini yürütmeye yapılması gereken ilk iştir. Organizasyonun genel ve özel amaçları detaylı olarak ortaya konur. Küçük organizasyonlarda basit bir plan ile amaçlar sözlü olarak ortaya konması yeterli iken, büyük organizasyonlarda değişik faaliyetler ve bölümler olmasıyla her bölümün amaçları detaylı şekilde ortaya konması gerekir.

Organizasyonun genel amaçları; (1) kâr ve/veya sosyal fayda, (2) topluma hizmet ve (3) süreklilik amacı bulunmaktadır. Genel amaç belirleme sonrası, her alt faaliyet bölümlerinin de amaçları belirlenir ve daha sonra özel amaçlar belirlendikten sonra hedefler koordinasyonu sağlanarak çelişkiler ortadan kaldırılır.

3.2.3. Amaca Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

Deneyle henüz doğrulanmamış ancak doğrulanacağı beklenen teorik düşünce veya hipoteze **varsayım** denir. Planlama sürecinde varsayımları belirleme, gelecekte ulaşılması kararlaştırılan konuma nasıl, ne yaparak ulaşabileceğini inceleme ve bu yolların belirlenmesi gerekir. Varsayımlar, organizasyon içi ve dışı şartlar dikkate alınarak belirlenir.

Varsayımların Çeşitleri:

1. Kontrol Edilemeyen Varsayımlar: Yöneticilerin tamamıyla inisiyatifi ve kontrolü dışında olan; vergi oranlarının artırılması, siyasi gelişmeler, nüfus artışı, afet durumlarıdır. Organizasyon plan yaparken bu varsayımları kontrol edemez.

2. Kısmen Kontrol Edilebilen Varsayımlar: Motivasyon, işçinin verimliliğini artırma, teknik gelişmeleri ve yenilikleri izlemek gibi bir dereceye kadar işletmenin kontrolü altında olan varsayımlardır.

3. Kontrol Edilebilen Varsayımlar: Organizasyonunun büyümesi, yeni çalışan alma, üretim metotlarını değiştirme, pazarlama ve dağıtım kanalını düzenleme ve yeni pazarlama teknikleri uygulama gibi yöneticinin kontrolündekiler.

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

3.2.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

Seçenek, opsiyon veya alması diyerek ifade edilen **alternatif**; birinin yerine seçilebilecek bir başka yol, yöntem ve tutumdur. Alternatifleri belirlemede; planın rasyonel seçenekleri analiz edilerek en uygun olanlar belirlenir. Kuruluşun büyük ölçekli bir plan için gerekli inceleme, detaylı gelir ve gider tahminleri, nakit durumu ile araştırmaları ve tespiti mümkün olan veya olmayan başka özellikler gerektirmesinden zorluklarla karşılaşılabilir.

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

3.2.5 Alternatiflerden En Uygununu Seçme ve Uygulama

Planlama sürecinin son aşaması yönetici bir önceki aşamada yaptığı değerlendirme ve karşılaştırmalar ile seçeneklerden hiçbirini uygulama planı olarak seçmeye değer bulmayacağı gibi birkaçını da uygulanabilir bir seçenek olarak bulabilir.

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

3.3. Plan Türleri

Planlama faaliyeti sonucunda oluşan plan tür ve şekilleri bakımından farklılıkları nedeniyle sınıflandırma yapılmaktadır. Planlar; (1) kapsam, (2) zaman, (3) tekrar edilme durumlarına ve (4) kademeleri açısından sınıflanır.

3.3.1. Kapsamı Açısından Planlar

Organizasyonu bir bütün olarak ele alan planlar ve bir bölüm veya birimle ilgili planlar kapsamı açısından planlardır. Uzun süreli organizasyon planları ve yıllık programlar organizasyonu bir bütün olarak ele alan planlar olarak görülür. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi planlar ise organizasyon bölümü veya birimi planları olarak isimlendirilir.

3.3.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

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

1. Kısa vadeli planlar: Bir yıl veya daha kısa süreyi kapsayan genelde bir dönemlik plandır. Organizasyonun yıllık programları kısa vadeli planlara örnek verilebilir. Kısa vadeli planlarda dönemler; üç aylık, altı aylık veya bir yıllık olabilir.

2. Orta vadeli planlar: Bir yıl üstü ve dört yılı kapsayan planlardır.

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

3.3.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

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

1. Tek Kullanımlı Planlar: Yatırımlar, programlar, projeler, bütçeler bir defa yapılacak işlerle ilgili düzenlenen planlar:

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

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

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

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

II. Sürekli Planlar: Süreklilik gösteren işletme çalışmaları ile ilgili düzenlenen; politika, gen yöntem ve kurallardır:

1. Politika: Organizasyonda faaliyetleri yerine getirmede personele yol gösteren genel davranış planıdır.

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

3. Kurallar: Belirli durumlarda yapılması veya uyulması gereken hareket tarzlarını belirler.

3.3.4. Kademeleri Açısından Planlar

Kademeleri açısından planlar; stratejik ve operasyonel planlar olarak ikiye ayrılır.

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

2. Operasyonel planlar: Organizasyonun yıllık iş stratejilerini gösteren çalışma planıdır. Belirli bir operasyonel dönem (mali yıl) boyunca stratejik planın nasıl uygulanacağı, hangi bölümünün ele alınacağı veya faaliyete geçeceğini açıklar.

3.4. 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 mümkündür. Planlı çalışma ve hareket tarzı başarı için önemli bir aşamadır.

Planlamanın faydaları; (1) hedeflerin belirlenmesi ve netleştirilmesi, (2) kaynakların etkin kullanımı, (3) risk ve belirsizlikleri azaltma, (4) verimliliği artırma, (5) koordinasyonu sağlama, (6) performansın ölçülmesi, (7) işbirliği ve takım çalışmasını destekleme, (8) karar vermeyi kolaylaştırma, (9) motivasyonu artırma, (10) zaman yönetimini iyileştirme, (11) inovasyon teşvik etme, (12) uzun vadeli düşünme ve strateji geliştirmedir.

Planlamanın zararları; (1) esnekliğin azalması, (2) aşırı bürokrasi, (3) aşırı bağımlılık, (4) zaman ve maliyet kaybı, (5) motivasyonun düşmesi, (6) tahmin hataları, (7) aşırı kontrol ve bürokrasi, (9) esneklik eksikliği, (10) psikolojik baskı, (11) belirsizlik ve yanılgı, (12) hedeflere takılı kalma, (13) değişimi engelleme ve inovasyonun sınırlandırılmasıdır.

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

3.5. Yönetimde Karar Verme

Organizasyonda yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

Karar verme; istenen bir hedefe ulaşmak için birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli şekilde birinin tercih edeceği seçme faaliyetidir. Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşp, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için bilgileri karşılaştırmalı olarak elde etmesi gerekir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Bir kararın plan özelliği taşıması için amaca ulaştıracak araç seçimi ve kullanılan yol ve zaman belirlenir.

Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir. Karar verme, plan gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı değil; fark planın daha detaylı ve bilimsel olmasıdır. Plan, kararlar toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Her plan bir karar niteliğinde iken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç seçimi bilimsel olmalıdır.

Karar vermede yönetici; organizasyonun planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutar, bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir.

Karar verme parametreleri; (1) akıl, (2) vicdan, (3) ruh, (4) zekâ, (5) nefis ve (6) egodur.

Karar sürecinde uzman ve ilgili kişi görüşlerini almada yönetici sorumludur. Karar öncesi, uzman görüşü alınmış olabilir, kararda bunların önemli katkıları olabilir, fakat karar sonrası sorumlu kararı veren yöneticidir. Bir hususun doğru ve iyi olup olmadığını anlamak için uzman kişi ile fikir alışverişi olan **istişare** yapılmalıdır.

Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt karar bütünüdür. Kararlar; gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkınca veya belirli zamanlarda verilir. Karar, karar vericiden başkasını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı, kararın uygulanıp uygulanmayacağı ve objektifliğe de dikkate alınır.

Kararın özellikleri; (1) karar süreci bir sorun çözme sürecidir, (2) psikolojik ve maddi zorluklar barındırır, (3) geleceğe yöneliktir ve tahmine dayanır, (4) karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır, (5) belli bir davranış hürriyeti ve otoriteyi gerektirir ve (6) uygulanması için bir zaman gerektirir.

Kararın şartları; (1) bilinen şartlar altında karar vermek, (2) risk altında karar vermek ve (3) belirsizlik altında karar vermektir. İşletmeler bu şartları kontrol edemedikleri için karar verirken tekdüze davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Karar Vermede Etkili Çevreler:

1. Toplum Çevresi: Değişen toplum şartları ve sorunları ağırlığı, yaygınlığı, bölgenin durumu işletme kararını etkiler.

2. Teknolojik Çevre: Teknolojik gelişim, mali yetersizlik, izleme ve seçme zorluğu teknolojik uyumu zorlaştırır. Girdileri çıktılara çeviren araçlar olarak teknolojiler değiştikçe organizasyonda da önemli farklılaşma görülür.

3. Ekonomik Çevre: Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki yeri, ithalat, ihracat politikaları ve çeşitli pazarlar organizasyonları etkiler.

4. Kamu Çevresi: Devlet kurumları, organizasyonu çevreleyen yapı olarak ilişkilerde kurumsal olarak etkiler.

İnsan, genelde kısa yoldan karar vermeye yönelir. Karar vermede seçim mimarı, seçim mimarisi ve halo etkisi vardır.

Seçim mimarı; insanları karar verecekleri konuyu organize etme sorumluluğu olan kişidir.

Seçim mimarisi; seçeneklerin sunum şeklinin değiştirilmesi ile kişilerin seçimlerini yönlendirme sanatıdır.

Halo (hâle) etkisi; bir kişi, olay, ortam, nesne veya kurum hakkında sahip olunan olumlu veya olumsuz bir izlenimin tüm özelliklerine genelleme eğilimidir.

Karar Türleri:

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

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

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

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

Karar Verme Süreci:

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

2. Sorun Çıkaran Durumları Belirleme: Sorunu ortaya çıkaran konu incelendikten sonra, sorunu ortaya çıkaran neden incelenir. Yönetici, eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalarsa olay büyümeden ve en az zararla kapatılabilir. Her eylem öngörülemez sonuçlar üretebilir. Sorun dinamizm getirir; karşısında sabırlı davranarak çözüme odaklanılmalıdır.

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

4. Kararın Uygulanması: Sorun bulunup analiz edildikten sonra karar verilir ve uygulanır. Karar vericinin karşısına birçok alternatif çıkar, bunlar arasında sadece biri işletme faydasına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Karar verici seçtiği alternatifte, etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünür. Zamanında çözülmeyen sorunlar kronikleşir.

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

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

3.6. Organizasyon Bütçesi

Yöneticiler, planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanırlar. Organizasyonda bütçe, üst yönetim ve kurmay grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulamadaki mali bölümüdür. Bu nedenle, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçme aracıdır.

Planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanılır.

Bütçe; kişi, aile, kuruluş veya devletin, gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerinin toplamıdır. İşletmede bütçe, üst yönetimin gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı plandır. Bütçe, planlama, yürütmeyi kontrol ve başarı ölçmede araçtır.

İşletme bütçesi; gelecekte belirli bir dönem için işletmenin gelir ve giderlerini tahmin ederek, finansal hedeflerini belirlediği ve kaynaklarını planladığı bir finansal planlama aracıdır.

Uygulamada kısa vadeli (bir yıl) planlar için bütçe kavramı kullanılır. Kısa vadeli planlar, kurumun orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmalıdır. Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında genel bütçesi ortaya çıkar. Belirlenen kârlılığa ulaşmak, mali kaynakları etkin yönetme ve iyi uygulama örnekleri için bütçeleme gereklidir. Bütçe bir yönetim aracıdır.

Bütçe yapma nedenleri; (1) belirlenen hedeflere ulaşmak, (2) rekabette üstünlük sağlamak, (3) organizasyon amaçlarına uygun hareket etmek ve (4) kanuni sorumlulukları yerine getirmektir.

Bütçenin bir yönetim aracı olma nedenleri; (1) planlama ve hedef belirleme, (2) kaynakların etkin kullanımı, (3) kontrol ve değerlendirme, (4) karar verme sürecini destekleme, (5) motivasyon, (6) koordinasyon ve iletişim sağlama, (7) performans değerlendirmesi ve ölçme aracı, (8) mali disiplin ve sürdürülebilirlik sağlama.

Bütçe Hazırlamada Temel Kurallar:

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

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

3. Merkezcilik Kuralı: Tüm para girişleri, kurum harcamalarını karşılamada kullanılarak finans dengesi sağlanır.

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

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

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

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

8. Maddi önem ve iktisadilik kuralı: Maliyet ve faydaların bütünlük ve kesinlik kuralına uygun dengelenmesidir.

Bütçe hazırlama süreci; (1) amaçları belirleme, (2) amaçlara ulaştıracak varsayımları belirleme, (3) seçenekleri karşılaştırma ve (4) seçenekler arasından en uygun olanı belirlemedir. Bütçelemeye; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, yetersiz iletişim ve planlama, değişikliğe karşı direnç ve başarılı olmanızı istemeyen rakipler gibi engeller vardır.

Bütçe çeşitleri:

1. Konuları açısından bütçeler; (1) gider bütçesi ve (2) gelir bütçesi.
2. Sorunları ele alış şekline göre bütçeler; (1) proje bütçesi ve (2) dönem bütçesi.
3. Amaçlarına göre bütçeler; (1) program bütçesi ve (2) faaliyet bütçesi.
4. Teknik niteliklerine göre bütçeler; (1) karşılaştırmalı statik bütçe, (2) statik bütçe ve (3) dinamik bütçe.
5. Başlangıç rakamlarına göre bütçeler; (1) klasik bütçe ve (2) sıfır tabanlı bütçe.
6. Kapsamlarına göre bütçeler; (1) kısım bütçeleri ve (2) genel bütçe.

Üçüncü Bölüm Örnek Sorular

1. Planlama nedir ve planlamanın amaçları nelerdir?
2. Plan nedir ve yöneticilerin plan yapma nedenleri nelerdir?
3. Planlama ile işletmede hangi sorulara cevap aranır?
4. Planlamanın temel özellikleri nelerdir?
5. Planlama sürecinin aşamaları nelerdir?
6. Planlamanın faydaları ve zararları nelerdir?
7. Karar verme nedir ve karar verme faaliyetinin özellikleri nelerdir?
8. Karar vermede etkili çevreler nelerdir?
9. Bütçe nedir ve bütçe yapma nedenleri nelerdir?
10. Bütçenin bir yönetim aracı olma nedenleri nelerdir?

4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON

4.1. Organizasyon İşlevi ve İlkeleri

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

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyip atama, verimli, etkin bir faaliyet ortamı kurmak için gerekli fiziki şartları hazırlamaktır.

Gelişmeler organizasyonlara duyulan ihtiyacı sürekli artırıyor. Bu ihtiyaca cevap için sanal organizasyonlar geliyor.

Sanal organizasyon; coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan bireylerin veya ekiplerin, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda çalıştığı bir organizasyon türü ve yapısıdır.

Organizasyon; yönetimin var olduğu bir süreç ve yapıdır. Bu nedenle organizasyon; süreç ve yapı diye ayrılır.

Süreç ve Yapı Olarak Organizasyon:

1. Bir Süreç Olarak Organizasyon: Planda belirtilen amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir organizasyon yapısı kurmak, hedeflere en kısa zamanda, en az maliyetle ulaşmak için yönetenler, yönetilenler arası 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 için birbiriyle bağlantılı faaliyetleri gerçekleştirmek için kişilerin önceden belirlenen davranış, görev ve sorumluluklarla bir araya gelmesiyle oluşan, süreklilik gösteren yapıdır.

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verileri gelecek nesillere aktarır ve çalışanlara kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. İnsanların birlikte iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel (biçimsel) bir yapı oluşturur. Formel yapıya bağlı organizasyon içinde kişi ve gruplar arası kendiliğinden oluşan ve hiyerarşiye dayanmayan ilişkileri sergileyen informal (gayri resmî) bir organizasyon yapısı da ortaya çıkar.

Tek kişinin, işlerini düzene koyması organizasyon değil, **iş programlamasıdır**. Organizasyon, işletmeler yanında birlikte grup halinde sosyal ve ekonomik amaçlar gerçekleştirmek için kurulan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Organizasyonlara Duyulan İhtiyacın Nedenleri:

- 1. İşlerin Karmaşıklığı:** Modern dünya, birçok işi tek kişinin gerçekleştiremeyeceği kadar karmaşık hale getirmiştir.
- 2. Kaynakların Sınırlılığı:** Kaynaklar (emek, zaman, teknoloji vb.) sınırlıdır ve bunların etkin kullanılması gerekir.
- 3. Hedefleri Gerçekleştirme:** Organizasyonlar, hedef tanımlama, planlama ve gerçekleştirecek koordinasyonu sağlar.
- 4. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İhtiyacı:** Organizasyonlar, iş bölümü ve uzmanlaşmayı sağlar, ürün kalitesini artırır.
- 5. Koordinasyon ve İş Birliği İhtiyacı:** Birden fazla kişi veya birimin uyum içinde çalışması koordinasyonla olur.
- 6. Verimlilik ve Etkinlik Sağlama:** Organizasyonlar, işleri daha verimli yürüterek zaman ve kaynak tasarrufu sağlar.
- 7. Karmaşık İşlerin Yönetimi:** Büyük ve karmaşık işlerin yönetimi için hiyerarşik yapılar gerekir.
- 8. Belirsizliklerle Başa Çıkma:** Organizasyonlar, belirsizliklerle başa çıkmak için risk yönetimi stratejileri geliştirir.
- 9. Toplumsal İhtiyaçlara Cevap Verme:** İnsanların temel ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetler üretilir.

Bir faaliyet organize olmadan hedefine ulaşamaz. Gelişen toplumlar ihtiyaçların zorlamasıyla her alanda organizasyon kurar, başta aile organizasyonu olarak sivil toplum, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

Organizasyon işlevinin faydaları; (1) verimlilik ve etkinlik, (2) iş bölümü ve uzmanlaşma, (3) koordinasyon ve işbirliği, (4) karar vermeyi kolaylaştırır, (5) yetki ve sorumluluk dengesi, (6) ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik etme, (7) motivasyon ve çalışan memnuniyeti, (8) kaynakların etkin kullanımı, (9) rekabet gücü, (10) kontrol ve değerlendirmedir.

Organizasyon işlevinin özellikleri; (1) amaç belirleme ve tanımlama, (2) uzmanlaşma ve bölümlendirme, (3) görev, yetki ve sorumluluk dengesi, (4) iletişim kanalları oluşturma, (5) koordinasyon ve işbirliği, (6) kaynakların etkili kullanımı, (7) uyum ve dinamizm, (8) esneklik ve adaptasyon, (9) insan odaklılık, (10) hiyerarşik yapı, (11) kontrol ve geri bildirimdir.

Kurum amaçlarını etkin ve verimli şekilde düzenleme faaliyeti olan organizasyon işlevinde kurum yapısı belirlenirken; temel ilişkilerin şekli ve niteliğini gösteren farklı yaklaşımlar vardır.

Organizasyon tasarımında dikkat edilecek konular; (1) organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işleri belirleme, (2) iş bölümü ve bu iş bölümü içinde yer alacak organları belirleme, (3) organlar arası yetki ve iş ilişkileri belirleme, (4) temel koordinasyon mekanizmasını belirleme, (5) organizasyon şema ve kılavuzlar hazırlanır.

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

Organizasyonun Temel İlkeleri:

1. Amaç Birliği İlkesi: Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve buraya ulaştıracak faaliyetlere göre farklı yapıda tasarlanır. Organizasyon yapısının bütün birimleri organizasyonun temel hedeflerine katkıda bulunacak şekilde olmalıdır.

2. Yönetim Alanı İlkesi: Organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir ilkedir. 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 farklıdır.

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

5. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Denge İlkesi: Organizasyonda her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık, kesin belirtilmelidir. Yetki ve sorumluluk dengeli olmalı, yetki kullananın hesap sorulabilmesidir.

6. İletişim Kanalı ve Şekli İlkesi: İletişim ilişkilerinin çeşidi ve niteliği organizasyonun yapısını etkiler. Organizasyonun üst, orta ve alt basamak yöneticileri, kendi aralarında görüşebilmeli ve sorunları çözümleyebilmelidir.

7. Ayrıllık Gözetme (İstisna) İlkesi: Üst yönetim basamakları ve üst basamaklarda görev yapan yöneticiler günlük ve rutin işlerden uzak tutulmalı ancak, genel politikalarla ilgili ve normal dışı durumlarda kendilerine başvurulmalıdır.

8. Personel Dağılımında Denge İlkesi: Organizasyonda her birime gerektiği miktar ve nitelikte personel sağlanır. İş ile personel arasında nitelik ve nicelik yönünden, yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında da sayıca denge kurulmalıdır.

9. Kaynakların Dağılımında Denge İlkesi: Organizasyon amaçlarına ulaşabilmesi için her faaliyet belirli miktarda paraya ihtiyacı ortaya çıkarır. Bu miktar, faaliyetler ve bunları gerçekleştiren birimlerin önceliğine göre değişiklik gösterir.

10. Merkezci ve Merkezkaç Uygulamalarında Denge İlkesi: Organizasyonda alınan kararların uygunluğu için izlenmesi gereken hiyerarşi belirlenir. Bazı kararları üst yönetim alırken bazıları ise alt yönetim merkezkaç tarzda alınabilir.

11. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi: İş bölümü; herkesin bir iş dalında çalışması için işleri ayırmadır. Uzmanlaşma ise belli bir işin küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli yapması ile bilgi, fikir ve tecrübe ile ustalaşmasıdır. İş bölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği sağlar. En uygun ölçüde uzmanlaşma sağlanmalıdır.

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

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

4.2. Organizasyon Sürecinin Aşamaları

Organizasyon süreci; organizasyonun amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumlulukları belirleme, atama, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı için gerekli fiziki şartları hazırlamadır:

1. Plan ve Amaçları İnceleme: Organizasyon süreci, planlamanın bir devamıdır. Planlar; organizasyonun hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol göstericidir. Organizasyon sürecinin başında, planlarda neler hedefleniyor dikkatle incelenir. Organizasyonlarda bir veya birden fazla amaç belirlenir ve bütün yapı bu hedeflere göre oluşturulur.

2. Yapılacak İşleri Tanımla ve Gruplama: Yapılacak işin ne olduğu etraflıca ortaya konur ve tanımlanır. Etkinlik ve verimlilik için benzer ve birbirini tamamlayan işler aynı grupta bir bölümde toplanır, her bölümün yetki ve sorumluluğu bir yöneticiye verilir. Yönetim birliği ilkesi; her bölüm için bir yönetici yetkili ve sorumlu olur. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi; zaman ve emek verimliliği için işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucu herkes en iyi yapabildiği işe yoğunlaşır.

3. İşleri Yapacak Personeli Belirleme ve Atama: Her bir faaliyet grubu için işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri “**norm-kadro**” çalışmasıyla belirlenir ve her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. Mevcut işler için yönetici ve düz çalışanlara ihtiyaç vardır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur; buna uygun personel seçilir ve atamaları yapılır. Her iş belirli bir eğitimi, tecrübeyi ve fiziki özellikleri gerektirir. Personel seçiminde istenen niteliklere sahip kişiler tercih edilmesini ifade eden “**işe göre insan**” prensibi organizasyonun verimliliğini artırır. Bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması ve sahip olunması gereken bilgi ve becerilerle sergilenecek tutum ve davranışların asgari normları **meslek standartları** ile belirlenir.

4. Yetki ve Sorumlulukları Belirleme: İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için hiyerarşik ilişkilerde yetki ve sorumluluklar belirlenir. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetki sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açık şekilde belirlenir. Hiyerarşik yapıyı kurmada dikey, yatay ve çapraz hiyerarşik ilişkiler farklı olarak düzenlenir. Yetki ve sorumlulukları düzenleme sonrası organizasyonun hiyerarşik yapısı ortaya çıkar.

5. Yer, Araç ve Yöntemleri Belirleme: Organizasyon sürecinin son aşaması çalışanların ihtiyaç duyduğu araç, gereç ve fiziki çevre şartları düzenlenir. Üretime geçmek için; fiziki ortam, makine, iletişim araçları, bürolar gibi donanımın hazır duruma getirilmelidir. Sonra fiziki yerleşme düzeni, işlerin “**en az emek**” kuralına uygun yapılmalıdır.

4.3. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi

Yönetim ve organizasyon; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin birlikte ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar. Yönetimin başarısı ile organizasyonunu işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

Organizasyon ve yönetim ilişkisi; organizasyon ve yönetim, birbirleriyle sıkı sıkıya bağlantılı ve birbirini tamamlayan iki kavramdır. Organizasyon, bir amaca ulaşmak için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapıdır; yönetim ise bu yapıyı etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme sürecidir.

Organizasyon ve Yönetim Arasındaki İlişki:

1. Organizasyon yapısı yönetim için temel oluşturur.
2. Yönetim organizasyonu planlar ve şekillendirir.
3. Organizasyon ve yönetim hedeflere ulaşmada birlikte çalışır.
4. Organizasyon ve yönetim, verimlilik ve etkinliği sağlar.

5. Koordinasyon ve iletişimi sağlar.
6. Değişim ve adaptasyon sağlar.
7. Yönetim, organizasyonu şekillendirir ve geliştirir.
8. Organizasyon kültürü, yönetim tarzını etkiler.

Nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim; amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir.

4.4. Reorganizasyon

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeni hale uyum sağlanamaz. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişim organizasyonlarda çok yönlü etki yapıyor, organizasyon yapısı ve işleyişini değiştiriyor.

Yeni teknolojilerin getirdiği iş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. İdeolojiler, yenilikçi fikirlere açık olmadıkları için zamanla çöküyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. “Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal.” Tüm bunlar insanların zihniyet değişimi ile yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızlarını arttırıyor.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon) ve değişim mühendisliği olarak da ifade edilen reorganizasyon faaliyetleri ile değişim etkin ve verimli şekilde yönetilmelidir.

Reorganizasyon; bir organizasyonun yapısını, süreçlerini veya yönetimini, değişen şartlara uyum sağlamak, verimliliği arttırmak veya yeni hedeflere ulaşmak için yeniden düzenleme sürecidir.

Reorganizasyon, değişim ihtiyacına dönük, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için inanç, değer, tutum ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir stratejidir.

Açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir. Globalleşmenin etkisiyle, kuruluşlar organizasyon geliştirme ve değişim yönetimiyle daha fazla ilgilenmek durumundadırlar. Rekabet edebilmek ve müşterilere kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve iyi ürün sunabilmek için organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Reorganizasyon İhtiyacının Nedenleri:

1. Piyasa şartlarındaki değişimler.
2. Verimliliği artırma ihtiyacı.
3. Stratejik hedeflerdeki değişim.
4. Personel uyumu.
5. Regülasyon (düzenleme) ve yasal zorunluluklar.
6. Krizler ve finansal zorluklar.
7. Büyüme veya küçülme.
8. Teknolojik gelişmeler ve operasyonel verimsizlik.
9. Birleşme ve satın almalar.

İş hayatı sürekli gelişmekte ve yenilenmekte, bilim ve teknolojik alandaki yenilikler iş hayatına o da organizasyonların işleyişine yansımaktadır. İlk başta mükemmel şekilde kurulan organizasyon zamanla yetersiz kalıyor. Organizasyonu sürekli kılmak için zaman içinde gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarı için gelişime açık olmalıdır. Bunun için önce global bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşımı sonrasında ise organizasyon kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Reorganizasyon, 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. Şekilcilikten uzak, katılımcı, misyon ve vizyonun üyeleri tarafından iyice anlaşıldığı ve benimsendiği, çatışmaların çözümlendiği bir organizasyon yapısı oluşturulması bu işlevin görevleridir.

Reorganizasyonu etkileyen nedenler; organizasyonun kontrolünde olan ve olmayanlar diye ayrılır. Organizasyonun kontrolünde olan nedenler; daha çok kâr etme isteği, kuruma yeni üyelerin alımı, birleşmeler, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişmesi ve yöneticilerin liderlik arzularıdır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler organizasyonun kontrolünde olmayan nedenlerdir.

Reorganizasyon süreci; bir organizasyonun değişen iç ve dış şartlara uyum sağlamak, verimliliği arttırmak ve rekabet gücünü korumak için gerçekleştirdiği yeniden yapılanma faaliyetleridir.

Reorganizasyon sürecinin temel adımları;

- (1) sorunu tanımlama,
- (2) teşhis ve çözümleri geliştirme,
- (3) uygulama,
- (4) değerlendirme ve geliştirmedir.

Reorganizasyon sürecinde dikkat edilmesi gerekenler; (1) şeffaflık, (2) çalışan katılımı, (3) liderlik ve destek, (4)

esneklik ve (5) iletişimidir.

Organizasyon geliştirme, bir kuruluşun verimliliğini, etkinliğini ve adaptasyon yeteneğini artırmak için kullanılan planlı ve sistematik bir süreçtir.

Reorganizasyon yöntem ve teknikleri; bir organizasyonun yapısında, süreçlerinde ve işleyişinde yapılan düzenlemelerle ilgili belirli yöntem ve yaklaşımları ifade eder.

Reorganizasyon temel yöntem ve teknikleri;

- (1) organizasyonel yapının yeniden tasarımı,
- (2) iş süreçlerinin yeniden tasarımı (business process reengineering),
- (3) personel düzenlemeleri,
- (4) teknolojik entegrasyon,
- (5) maliyet düşürme ve kaynak yönetimi,
- (6) ekip çalışmalarına geçiş,
- (7) kültürel değişim programları,
- (8) performans göstergelerine göre uyarlamadır.

Bu tekniklerin her biri, organizasyonun ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre uyarlanır.

4.5. Organizasyonun Çevresiyle İlişkileri

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

Organizasyon çevresi; faaliyet yürüttüğü alanda doğal, teknik, ekonomik, sosyal, siyasi ve hukuki şartların toplamıdır. Organizasyon bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunur. Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli her tür kaynağı çevrelerinden sağlar, belli süreçler sonrası çıktı olarak çevreye çeşitli ürün sunar.

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

Organizasyonun çevre unsurları; (1) iç çevresi, (2) sektörel çevresi, (3) genel çevresi, (4) global çevresidir.

4.5.1. 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 farklılığı, kurumun iç çevre bileşenlerinin değişen yapısından kaynaklanır.

Organizasyonun İç Çevre Unsurları:

1. Organizasyon Yapısı: Hedeflere ulaşmak için yapılacak işleri belirleme, gruplama, işleri yapacak personelin yetki ve sorumluluklarının tespiti, faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamı hazırlama, yönetenler ve yönetilenler arası hiyerarşik ve formel yapı kurma organizasyon yapısını oluşturur. Kaynakların nasıl konumlandığı, yapılacak işler, iş bölümleri, kurum içi birimlerin nasıl koordine edildiğini organizasyon yapısı gösterir. Bu yapı şema ile görsel hale getirilir.

2. Çalışanlar: Organizasyonda görevli yöneticisinden en alt çalışana kadar tüm personel kurum çalışanıdır. Bunlar emeklerini kuruma belirli bir ücret karşılığı vererek, huzurlu ve belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanamaz ise çalışır görünerek kuruluşu zarara uğratırlar. Kurumla ilişkileri, iş sözleşmeleri ile ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği, izinler, fazla mesai, sağlık ve sosyal yardım şartları belirlenir ve imzalanır. Organizasyonun başarısı için çalışanlara; ücret, kârdan pay, prim, ödül veya hisse gibi ödeme geliştirilebilir.

3. Hissedarlar: Organizasyonun özvarlığını (sermaye) sağlayan, ortakları olan hissedarlar, kuruluşa koydukları sermayeyi kaybetmeden belirli bir oranda da kâr elde etmek isterler. Organizasyon, hisse senetlerinin piyasa fiyatını yükseltirken, aynı zamanda da her yıl hissedarlara belirli bir kâr dağıtmalıdır. Bu olmazsa sermayelerini çekerek tasfiyeye neden olurlar.

4. Misyon ve Vizyon: Kurumun misyonunu, hedefini ortaya koyarak kime, nasıl ve niçin hizmet ettiğini açıklar. **Misyon;** kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık nedeni, üstlendiği özel görev ve amaçları bildirgesidir. Kurumda misyon; çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere anlam kazandıran, diğer kurumlardan ayırt eden uzun dönemli görev ve amaçlardır. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? Sorularını cevaplar. **Vizyon** ise kurumun gelecekte varmak istediği konumu gösteren, üst yönetimin benimsediği kuruluşu geleceğe taşıyacak ideal ve fikirdir. Kuruluşun hangi konumda olmak istediği ve geleceğe ait hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne?

5. Temel Yetenekler: Bir organizasyonun her alanda ve konuda uzman olamaz. Kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleriyle ilgili en iyi bildikleri işler onların temel yetenekleri olarak tanımlanır. Asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda diğer uzmanlaşmış organizasyonlardan faydalanarak faaliyet sürdürmeleri işletmelere maliyet avantajı sağlar.

6. Organizasyon Kültürü: Organizasyon kültürü, kurumda geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşme sorunuyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, geliştirilen, aktarılan sembol, mitoloji, merasim, inanç ve değerlerdir. Her kuruluş, bir kültüre sahiptir; üyelerince ortak bir algı ve kabulü temsil eder. Kurumun farklı kademelerinde farklı kültür ve sosyal yapıya sahip kişilerin kurum kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

4.5.2. Organizasyonun Sektörel Çevresi

Organizasyonun sektörel çevresi, kurumun faaliyet gösterdiği sektörün dinamikleri, rakipler, müşteri talepleri, tedarik zinciri, yasal ve düzenleyici gereklilikler gibi faktörleri içeren dış çevreyi ifade eder. Sektörel çevre, organizasyonun performansını ve stratejik kararlarını doğrudan etkileyen unsurları kapsar.

Organizasyonun Sektörel Çevre Unsurları:

1. Rakipler: Aynı sektörde birden fazla aynı ürünü üreten organizasyonlar rakip olarak birbirleri ile yarışır. Rekabet ortamını ve rakipler izlenerek, daha iyi müşteri değeri oluşturup piyasada avantaj sağlayarak farklı bir konum geliştirilir. **Rekabet;** kontrol, birini gözetime almak, üstünlük sağlamak için iki veya daha çok rakiplere karşı yürütülen yarışmadır. 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: Bir organizasyondan ürün veya hizmet satın alan veya bunlara ilgi gösteren kişiler veya kuruluşlardır. Kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası faaliyetleri kapsayan karşılıklı fayda içeren süreç müşteri ilişkileridir. Müşteriler, kurumda kaliteli, ucuz ve zamanında ürün satın almak isterler, bu sağlanamaz ise başka işletmelere giderek işletmeyi cezalandırırlar. Müşterilerin istekleri, pazarlama araştırmaları ile toptancı, perakendeci, satıcılar veya müşteriye sorarak belirlenir ve bunlar zamanında, uygun yer, fiyat ve kalitede karşılandığında tatmin olurlar.

3. Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklar: Tedarik zinciri; bir ürünün veya hizmetin oluşturulması, üretilmesi ve nihai tüketiciye ulaştırılması sürecinde yer alan tüm aşamaları, süreçleri ve katılımcıları kapsayan bir ağ sistemidir. Organizasyonlar, üretimleri için gerekli girdileri ya kendileri üretirler veya başka organizasyondan satın alırlar. Tasarruf ve kaliteli üretim için kaliteli girdi ve üretim sonrası ürünlerin müşteriye ulaştırılması için tedarik zinciri ile ilişkilerini iyi yönetmelidir. Üretimde, gerekli iş, faaliyet ve kaynakların tek bir kurumda bulunmadığında diğer organizasyonlarla iş birliğine giderek **stratejik ortaklıklar** kurarlar. Organizasyonlar, ortak hedeflere etkin şekilde ulaşmak, maliyet avantajı için **şebeke (ağ) organizasyonlar** ve **dış kaynaklardan faydalanma** ile başka işletmelerle stratejik ortaklığa giderler.

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

5. Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları: Düzenleyici kurum ve kurullar; ihtiyaca bağlı olarak devlet tarafından kamu faydası için kurularak belirli uzmanlık alanlarında faaliyet yürüten, uygulama ölçüleri belirleyen, işletmeleri bağlayan çeşitli düzenlemeler getiren resmî kuruluşlardır. Organizasyon, hangi düzenleyici kurumların etkisinde olduklarını ve bu düzenlemelere uymak zorunda olduklarını bilmelidirler. Organizasyonlar, üretim yaparken birçok çıkar (baskı-lobici) grubunu etkiler veya onlardan etkilenir. **Çıkar gurupları;** gevşek veya sıkı organize olmuş, kendi taraftarlarından yana hareket eden, kamu politikasını değiştirme ve yapılacak değişiklikleri önlemeye çalışan kurumlar üzerinde etki kurarak onları sorumlu davranmaya iten baskı gruplarıdır. Sosyal medya uygulamalarıyla, internet tabanlı sosyal ağ toplulukları kurdukları guruplar ile üyelerinin etkileşimini sağlayarak işletmeler üzerine baskı kurmaktadır.

4.5.3. Organizasyonun Genel Çevresi

İşletmenin genel çevresi, işletmenin doğrudan kontrol edemediği, ancak faaliyetlerini ve stratejik kararlarını etkileyen geniş çevresel unsurları ifade eder. İşletmenin genel çevresi, işletmenin içinde bulunduğu makro ortamı kapsar ve işletmenin performansını ve başarısını dolaylı olarak etkiler.

İşletmenin Genel Çevre Unsurları:

1. Politik ve Yasal Çevre: Hükümet politikaları, yasal düzenlemeler, vergi politikaları, ticaret anlaşmaları ve iş yapma kuralları, işletmelerin faaliyetlerini ve stratejilerini etkiler. Politik ve yasal çevre, işletmelerin uyum sağlaması gereken dışsal faktörler arasında yer alır. Kanunlar, toplu halde yaşayan insanların aralarını ve devletle olan ilişkileri düzenler. Özel ve kamu hukukunda çıkarılan kanunlar işletmeleri doğrudan ilgilendirir. Yürütme organı olan hükümet, anayasa ve kanunlara aykırı olmamak şartıyla ülke yönetimi için farklı konularda farklı politik fikirleri kabul edebilir ve gerekli düzenlemeleri yaparak uygular, bundan işletmeler etkilenir. İşletmeler bunu lobicilik faaliyetiyle yönlendirmeye çalışır.

2. Sosyal ve Kültürel Çevre: Sosyal ve kültürel değerler işletmeleri yakından etkiler. Her toplumun kendine özgü; inanç, düşünce, örf ve adetlerinden oluşan sosyal ve kültür yapısı, kişilerin aralarını ve işletmelerle olan ilişkilerini düzenler. Sosyal ve kültürel düzey farklılığı, ihtiyaç farklılığını getirir. İşletmeler, toplum yapısına dikkat ederek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Ekonomik kalkınma, istihdam sağlama ve vergi ödeyerek devletin mali ihtiyaçlarını karşılarlar.

Toplumun ihtiyaçları için kurulan; aile, dini, askeri, siyasi, eēitim ve ekonomik kurumlarla iyi ilişkiler kurar.

3. Ekonomik evre: Ekonomik evre, ülke ekonomisinin durumu, büyüme oranları, enflasyon, işsizlik oranları, faiz oranları ve döviz kurları gibi ekonomik faktörler işletmelerin kararlarını etkiler. Bu evre, talep ve arz dengesini, maliyetleri ve gelirleri belirler. Uygulanan ekonomik sistem, millî gelir, enflasyon, faiz, işsizlik, dış ticaret, maliye ve para politikaları gibi işletmeleri doērudan veya dolaylı olarak etkileyen elemanlardan oluşan çevredir. Üretim birimi olan işletme ekonomik elemanlardan oluşan bu çevreyi yakından izleyerek ona göre önlemler almalıdır.

4. Bilim ve Teknoloji evresi: Bilim ve teknoloji çevresi, işletmelerin, toplumların ve bireylerin faaliyetlerini etkileyen bilimsel gelişmeler ve teknolojik yeniliklerin oluřturduēu geniş bir çevredir. Bu evre, ekonomik büyüme, rekabet avantajı ve yaşam kalitesi üzerinde önemli etkiler yapar. İşte bilim ve teknoloji çevresi ile ilgili bazı temel bilgiler: Üretim süreci ve bunu tüketicilere ulaştırmada kanuni, ekonomik, sosyal, doēal ve teknolojik şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. Bu sistemleri inceleyen başta hukuk, ekonomi, teknoloji gibi bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle yakın ilişkileri vardır. Teknolojik gelişim, yeni buluş ve uygulama işletme maliyetlerini düşürüp, satışları arttırabilmekte veya tersi olabilmektedir. İletişim araçlarının günlük yayınlarının büyük bir kısmı ekonomik nitelikli haber, yorum, makale ve istatistikler oluştırmakta ve gelişmiş ülkelerde, kaliteli ve deēiřik türde ekonomi ve işletmeye ilişkin yayınlar yapılmakta, geleceēe ilişkin tahminler, yeni yöntemler bulunmaktadır.

5. Ekoloēik evre: Doēal kaynakların durumu, evre koruma yasaları, iklim deēiřikliēi, enerji kaynakları ve sürdürülebilirlik konuları, işletmelerin çevreye duyarlı politikalar geliştirmesini gerektirir. Ekoloēik evre, işletmelerin üretim srecilerini ve çevresel etkilerini yönetmelerini saēlar. İşletme, retim için gerekli girdileri; ham madde, araç, gereç ve malzemeleri bulunduēu çevreden saēlar. Bunların kıt veya bol oluşu ve üretim yeri, iklim şartları işletmeyi olumlu veya olumsuz etkiler. Çevreye duyarlı kuruluş, üretime girdi saēlayan, atıkların bırakıldıēı çevreyi gözetip kollar. TS EN ISO 14001:2015 evre Yönetim Sistemi (bir işletmenin çevreye karşı zorunlulukları yerine getirmesi için yaptıēı faaliyetleri planlama, uygulama ve gözden geçirme) ile yapar. **evre;** insan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri ortamdır. Artan nüfus, byyn sanayi, aşırı tüketim çevreyi tahrip ederek ekoloēik dengeyi bozmasıyla iklim deēiřikliēi, sel, g ve yangın gibi sorunlar global tehdittir. İşletmeler, toplumun çevresine saygılı, üretimini çevreye duyarlı, sürdürülebilirlikle yapmalıdır. **Ekoloēik evreye karşı sorumluluklar;** (1) canlılara ve doēaya zarar vermemek, (2) evreyi kirletmemek, (3) doēal kaynaklara zarar vermemek ve (4) evreye saygılı olmaktır. Kuruluşlar, toplumun ortak alanlarını kirletmeden, üretimini çevreye duyarlı, sürdürülebilirlikle yapmalıdır.

4.5.4. Organizasyonun Global evresi

Organizasyonun global çevresi, işletmenin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken karřılařtıēı ekonomik, politik, teknolojik, kültürel ve sosyal faktörleri içeren geniş kapsamlı bir çevredir. Global evre, kurumların stratejik kararlarını ve operasyonlarını etkileyen dinamiklerle doludur.

Organizasyonlar, yerel ve bölgesel birlik ve standartlara uygun ürün üretirken globalleşmenin olumsuzluēundan etkilenmemek için millî faaliyetlerini iyi planlayıp uygulamalıdır.

Artan globalleşme, organizasyonları global piyasada faaliyete zorluyor. Ekonomik gelişimle yerli tüketiciden dünya tüketicisi anlayışına geçen işletmeler, global tketicisiye hitap ederken ülkelerin şartlarına uymak zorundadır.

Organizasyonun Global evre Unsurları:

1. Ekonomik Faktörler: Ekonomik faktörler, bir ülkenin veya bölgenin ekonomik durumunu, büyüme potansiyelini ve genel ekonomik faaliyetlerini etkileyen çeşitli unsurlardır. Bu faktörler, işletmelerin, tüketicilerin ve hükümetlerin karar alma srecilerini doērudan etkiler ve ekonomik çevrenin analizinde kritik öneme sahiptir. Global ekonomik durum, arz, talep, ticaret politikaları, döviz kurları, uluslararası ticaret anlaşmaları, global ekonomik dalgalanmalar ve ekonomik entegrasyon gibi faktörler işletmenin uluslararası faaliyetlerini etkiler.

2. Politik ve Yasal Faktörler: Uluslararası ilişkiler, ülkeler arasındaki politik durumlar, ticaret yasaları, vergi düzenlemeleri ve uluslararası ticaret organizasyonun kuralları, işletmenin global çevresini oluştırur.

Politik belirsizlikler ve yasal düzenlemeler, işletmelerin operasyonlarına doērudan etki edebilir.

3. Teknolojik Gelişmeler: Global düzeydeki teknolojik ilerlemeler, dijitalleşme, iletişim ve ulaşım teknolojileri, işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliklerini arttırır. Yeni teknolojilerin benimsenmesi, işletmelerin verimliliēini ve yenilikçilik kapasitesini arttırır.

4. Kültürel ve Sosyal Faktörler: Farklı kültürler, sosyal normlar, dil bariyerleri ve tüketicisi davranışları, işletmelerin global pazarlardaki stratejilerini etkiler. Kültürel uyum ve yerel pazarlara adapte olma yeteneēi, işletmelerin başarısı için kritiktir.

5. Çevresel Faktörler: Global evre sorunları, sürdürülebilirlik hedefleri, iklim deēiřikliēi ve doēal kaynakların korunması, kurumların global stratejilerini belirler. Çevreye duyarlı politikalar ve sürdürülebilir iş uygulamaları, kurum itibar ve rekabet avantajını arttırır.

6. Demografik Faktörler: Global nüfus artışı, yaş daēılımı, şehirleşme ve eēitim düzeyi gibi demografik deēiřkenler, işletmelerin hedef pazarlarını ve ürün stratejilerini etkiler.

4.6. 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 çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlarca tercih edilmesinde önemli rol oynar. İklim, çalışanların davranış ve tutum özelliklerini sergileyen, 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 kuruluşun insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır.

Organizasyon kültürü; bir işletmenin değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını tanımlayan, çalışanlar arasında paylaşılan bir kimlik ve rehber olarak işlev gören unsurlar bütünüdür. Bu kültür, bir işletmenin kim olduğu, nasıl çalıştığı ve nasıl algılandığı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kuruluş sahibi, düşünce kültür ve idealini organizasyon iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan organizasyonlar daha başarılı olurlar.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Kurumun kişiliğini oluşturan, diğerlerinden ayıran, kurumu tanımlayan, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, çalışanların hissedip algıladığı psikolojidir. Çalışanların değerleri, ilişkileri, çalışma durumları kurum amacına ulaşmada belirleyicidir.

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 özellikleri; (1) çalışanların algılarıyla şekillenir, (2) dinamik ve değişken olabilir, (3) liderlik tarzına bağlıdır, (4) iletişim kalitesiyle ilişkilidir, (5) çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu etkiler, (6) ödüllendirme ve teşvik sistemleriyle bağlantılıdır, (7) takım çalışması ve iş birliği kültürünü yansıtır, (8) inovasyon ve üretkenliği etkiler, (9) stres ve baskı düzeyini belirler, (10) adalet ve eşitlik algısıyla ilgilidir, (11) kuruma bağlılık ve iş güvencesi hissi sağlar, (12) iş ahlakı ve değerlerle bağlantılıdır, (13) çalışan sağlığı ve iyi haliyle ilişkilidir.

Kurum kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplumca türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayım, inanç ve değerlerdir.

Organizasyon kültürünün kaynakları; (1) kurucuların felsefeleri, (2) tarihsel deneyimler, (3) sektör ve ulusal kültür, (4) çalışanların değerleri ve inançları, (5) iletişim ve teknoloji kullanımı, (6) organizasyon yapısı, (7) liderlik ve semboller.

Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kuruma o derece bağlanırlar. 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 organizasyon kültürüne yansır ve belirleyicilik oranı yüksek olabilir.

Kültür; toplumun oluşturduğu maddi ve manevi değerler ile bunları gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçlar toplamıdır. Kültür; dil, din, inanç, ahlak, düşünce, gelenek, kanun ve insanın bütün eğilimleri ile alışkanlıklarını kapsar, toplumsal, siyasi ve teknolojinin etkisinde gelişir.

Kurumlarda bir baskın birçok da alt kültür olabilir. **Baskın kültür;** çalışanların büyük çoğunluğunun kabul ettiği temel değerler, **alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştığı sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerler. Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültür anlaşılır.

Organizasyon kültürüne sahip ve gelenek oluşturan kurumlar başarılı olurlar. Çalışanlar, değerlerini organizasyon kültürüne ne kadar yakın görürlerse, kuruma o derece bağlanırlar. Organizasyon kültürünün birçok işlevi vardır.

Organizasyon kültürünün işlevleri; (1) kimlik ve aidiyet sağlama, (2) davranışları yönlendirme, (3) iş birliği ve dayanışmayı teşvik etme, (4) iç iletişimi kolaylaştırma, (5) motivasyon ve iş tatminini artırma, (6) değer ve inanç sistemlerini aktarma, (7) karar alma süreçlerine yön verme, (8) kontrol mekanizması sağlama, (9) stabilite ve sürekliliği sağlama, (10) yenilikçiliği ve adaptasyonu teşvik etme, (11) çatışmaları yönetme, (12) rekabetçi avantaj sağlama ve (13) risk yönetimine katkı sağlamaktır.

Her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik öneme sahiptir. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatı ve her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

4.7. Organizasyonlarda Bölümlendirme

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

Organizasyonlarda bölümlendirme; benzer özellikler taşıyan ve birbirini tamamlayan işlerin bir araya getirilerek bölümler oluşturulmasıdır. Organizasyonlarda, yönetim bölümü, satın alma bölümü, üretim bölümü, pazarlama bölümü gibi benzer faaliyetlerin bir çatı altında toplanmasını ifade eder.

Bölümlendirme sistemi organizasyonun, belirlenen amaçlara ulaşması için temel faaliyetler birbirinden ayrılır, görevler, yetkiler ve sorumluluklar belirlenir ve etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanır.

Bölümlendirmenin temel amaçları; (1) iş bölümü ve uzmanlaşma, (2) koordinasyon ve kontrol, (3) etkinlik ve

verimlilik, (4) esneklik ve uyum, (5) yönetim ve liderliktir.

Organizasyonlarda Bölümlendirme İlkeleri:

1. Bölümlendirmede Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi: Bölümlendirmede benzer veya aynı işleri bir grup altında toplamak esastır. Organizasyonda işlev, faaliyet benzerliği, her bölüm aynı görevleri yapan kişilerden oluşmalıdır.

2. Uzmanlaşmadan Faydalanma İlkesi: İşleri organizasyon hedeflerine en uygun hizmet edecek şekilde gruplara ayırıp uzmanlaşmadan en iyi faydalanmayı sağlar. İş bölümü; kişinin belirgin nitelik ve tecrübesinden faydalanmayı sağlamak uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği getirir. Bölümlendirmede en uygun uzmanlaşma dikkate alınır.

3. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi: Birbirleriyle ilişkilerinden dolayı uyumlaştırılması gereken işlerin aynı bölümde toplanması daha uygun görülür. İşletmenin; satın alma, üretim, pazarlama gibi temel bölümlerin birbiriyle uyum içinde çalışmaları için ve bazen ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldırmak için koordinasyona ihtiyaç vardır.

4. Kontrol İlkesi: Kurulusta bir iş veya bir işlev bir bölüme verilerek yeterli bir kontrol ve değerlendirme yapılmış olur. Fiziki açıdan birbirine yakın bölümler kontrolü kolaylaştırırken ve dağınık bir bölümlere ayırma sistemi, kontrolü zorlaştırır.

5. Giderleri Azaltma İlkesi: Organizasyonlarda faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi bazı giderleri gerektirir. Bölümlendirme, giderleri artırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır.

Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri:

1. İşlevsel Bölümlendirme: İşlevsel bölümlendirme, benzer görev ve uzmanlık alanlarına sahip çalışanların bir araya getirilmesiyle oluşturulur. Satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe ve insan kaynakları gibi bölümler bu sisteme göre yapılandırılabilir. **Avantajları;** (1) uzmanlaşmayı artırır, (2) verimliliği yükseltir, (3) becerileri geliştirir, (4) sorumluluk alanı kolayca belirlenir ve (4) yönetim süreçlerini kolaylaştırır. **Dezavantajları;** (1) bölümler arası iletişim zayıflayabilir, (2) esneklik azalabilir ve (3) değişen müşteri taleplerine uyum zor olabilir.

2. Ürün Temelli Bölümlendirme: Ürün temelli bölümlendirme, organizasyonun ihtiyaç ve özelliğine göre ürün, proje, program temeline dayanır. Her ürün veya ürün grubu için ayrı bölümler oluşturulur. Bir teknoloji şirketi bilgisayarlar, akıllı telefonlar ve yazılımlar için ayrı bölümler oluşturabilir. **Avantajları;** (1) ürün geliştirme süreçleri daha iyi yönetilir, (2) pazar odaklı bir yapı oluşturulur ve (3) her ürün grubu için uzmanlaşma sağlanır. **Dezavantajları;** (1) kaynakların tekrarlanmasına neden olabilir, (2) bölümler arasında koordinasyon zor olabilir ve (3) ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir.

3. Coğrafi Bölümlendirme: Coğrafi bölümlendirme, departmanlar ve işler, coğrafi bölgelere göre gruplandırılır. Genellikle geniş bir alana yayılmış veya farklı bölgelerde faaliyet gösteren şirketler tarafından kullanılır. Farklı bölgelerdeki müşterilere hizmet vermek için bölgesel ofisler ve birimler oluşturulur. **Avantajları;** (1) bölgesel ihtiyaçlara daha iyi uyum sağlanır, (2) yerel pazar ve müşteri taleplerine hızlı tepki verilebilir, (3) müşteri memnuniyeti artar ve (4) lojistik süreçler daha etkili hale gelir. **Dezavantajları;** (1) koordinasyon zorlaşabilir, (2) çifte kaynak kullanımı bölümler arası koordinasyon zorlaşabilir ve (3) yönetim maliyetleri artabilir,

4. Müşteri Temelli Bölümlendirme: Müşteri temelli bölümlendirme, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Müşteri ihtiyaçlarına daha iyi odaklanmayı ve özel hizmetler sunmayı amaçlar. **Avantajları;** (1) müşteri odaklı hizmet sunma imkânı artar, (2) müşteri memnuniyetini artırır, (3) müşteri sadakatini güçlendirir ve (4) müşterilerin özel ihtiyaçları daha iyi karşılanabilir. **Dezavantajları;** (1) müşteri gruplarını belirlemek ve yönetmek zor olabilir, (2) bölümler arasında bilgi paylaşımı yetersiz olabilir ve (3) kaynak israfına yol açabilir.

5. Süreç Temelli Bölümlendirme: Süreç temelli bölümlendirme, organizasyondaki işlerin iş süreçlerine göre bölümlendirilmesidir. Her bir iş süreci için ayrı bir departman oluşturulur. **Avantajları;** (1) süreç odaklı yönetim ve (2) verimlilik artışı. **Dezavantajları;** (1) süreçler arası koordinasyon zorlukları ve (2) karmaşıklık.

6. Karma Bölümlendirme: Karma bölümlendirme, birçok organizasyon, farklı bölümlendirme sistemlerinin bir kombinasyonunu kullanarak karma bir yapı oluşturur. Kullanılan bölümlendirme sisteminin organizasyon amaçlarına ulaşması ve koordinasyonu kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir. Her bölümlendirme sisteminin avantaj ve dezavantajları olmasından dolayı bir bölümlendirme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin zararlarını dengeleyebilir.

Dördüncü Bölüm Örnek Sorular

1. Organizasyon nedir ve organizasyona duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
2. Organizasyonun temel ilkeleri nelerdir?
3. Organizasyon çevresi nedir ve çevresi ile ilişkisi nasıldır?
4. Organizasyonun iç çevre, sektörel çevre ve genel çevre unsurları nelerdir?
5. Organizasyon iklimi ve kültürü nedir?
6. Organizasyonda bölümlendirme nedir ve bölümlendirme ilkeleri nelerdir?
7. İşlevsel bölümlendirme ve ürün temelli bölümlendirme nedir?
8. Coğrafi bölümlendirme ve müşteri temelli bölümlendirme nedir?
9. Süreç temelli ve karma bölümlendirme nedir?

5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME

5.1. Yönelme İşlevi

Planlamaya bağlı olarak yürütülen organizasyon süreci sonunda, organizasyonda yapılacak işlerle bunu yapacaklar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenir ve organizasyon yapısı yönelme faaliyetlerine uygun hale gelir.

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

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

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

Etkin Bir Yönelme Sisteminin Şartları:

1. Organizasyonu ve personeli iyi tanımak.
2. Net ve ölçülebilir hedefler belirlemek.
3. Takım ruhu oluşturmak ve geliştirmek.
4. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli organizasyondan uzaklaştırmak.
5. Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi bir rehber olmak.
6. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmek.
7. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmak.
8. Yönetici astları ile istişare yapmalıdır.
9. Astlara hata ve yanlışla hakkı ile ödül ve ceza sistemi kurmak.
10. Eğitim ve gelişim fırsatları sunmak.
11. Yetki ve sorumluluk dengesi kurmaktır.

Yönetim faaliyetinde yönelme işlevi gelişigüzel değil, beklenen faydayı sağlayacak ve diğer yönetim işlevlerine yardım için uyulması gereken ve faydalanılan birçok ilke bulunmaktadır.

Yönelme işlevinden istenen faydayı sağlamak ve diğer yönetim işlevlerine yardım için uyulması gereken ilkeler vardır.

Yönelme işlevinin ilkeleri; (1) amaçları uyumlaştırma, (2) komuta birliği, (3) uyum ve koordinasyon, (4) açıklık, (5) yönetim ve liderlik, (6) yetki ve sorumluluk dengesi, (7) işe alıştırma (oryantasyon), (8) yönetim alanı ve birliği ilkesidir.

5.2. Yönelme İşlevinin Temel Unsurları

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

5.2.1. Yönelme İşlevinde Yetki

Yetki; insanları amaçlara doğru yönlendirme ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Üstlerin talimat vermeye kanuni hakları var ve astlar için bu talimata uymaları zorunludur. Yetki, güç kaynaklarından birisidir ve yönetimde, genelde kanuni (formel) yetki esastır. **Formel otoritenin** yerine geçen “**kazanılmış otorite**” anlayışının da temelinde bu felsefe vardır. Yöneticinin formel yetkisi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi informal (gayri resmî-biçimsel olmayan) yetkidir ve formel yetki gibi bir çeşit güç kaynağıdır.

Yetkinin özellikleri; (1) yetki, bir hak, (2) hakkı kullanmak karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir ve (3) yetki, organizasyon amaçlarına ulaşmak için kullanılır.

Yetki Teorileri:

1. Formel Yetki: Kişiyi organizasyon tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O mevkide kim varsa bu hakkı kullanacağı için bu otorite formel otoritedir. Başkalarını etkilemenin kanunileştiği güç şeklidir.

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.

Yetkinin Kaynakları:

1. Kanuni Yetki: Bulunulan kanuni pozisyonundan doğan yetkidir.

2. Bilgiye Dayalı Yetki: Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı olan yetkidir.

3. Kabul Edilme İle Elde Edilen Yetki: Yönetilenler tarafından kabul edilme ile elde edilen yetkidir.

Yetki sahibi, yetkisinin bir kısmını veya tamamını bir başkasına devredebilir.

Yetki devri; yetkiyi başka bir yöneticiye aktarmadır. Yetki devredilebilir ancak sorumluluk devredilemez.

Yetki Türleri:

1. Komuta (Kanuni) Yetkisi: Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin ilgili görevi yapması için tam, kazanılmış olarak karar verme, astlara emir verme ve kaynakları dağıtma yetkisidir. Astlar, üstler tarafından verilen emirleri yerine

getirirler. İşletme yönetiminde daha çok komuta/kanuni yetki söz konusudur. Genel müdürlük, rektörlük gibi.

2. Kurmay Yetkisi: Bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık (müşavirlik) yapmak ve tavsiyelerde bulunma yetkisidir. Bunlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini sunarlar, konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma ve emir-komuta yetkisi bulunmaz. Yönetim, yatırım ve hukuk danışmanı kurmay yetki kullanır. İşi ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan.

3. İşlevsel Yetki: Belirli bir grup faaliyet veya faaliyetin bazı alanlarına ilişkin olarak bir yöneticinin başka bölümlerdeki personel üzerinde emir verme hakkıdır. Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye sahip olabilirler.

4. Proje Yetkisi: Bir projeyi yönetmek ve tamamlamak için proje yöneticisine ve proje ekibine verilen resmi yetki ve sorumluluklardır.

Yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları karıştırılmaktadır. **Yetki**, bir görev ve pozisyondaki kişiye özgü olmayan bir özellik, **güç** ise kişiye özgü bir yeteneği ifade eder.

Güç; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme, bir şeyi yapabilme, kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

Güç alanı; kişinin kontrol edebildiği, etkileyebildiği ilişkileri, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

Yetki, görev ve mevki (pozisyon) olarak elde edildikten sonra kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Güç, ilişkiye dayalıdır ve bu ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir. Yönetici, gücü, kaynaklarını ve çeşitlerini bilmelidir. **Gücün kaynağı,** kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan ve güç çeşitlerinden faydalandığını açıklar.

Güç Çeşitleri:

1. Kanuni (Bicimsel) Güç: İzleyicileri liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir ve otoriteyi ifade eder. Astların, üstten gelen isteklere uymaya mecbur hissetmeleridir

2. Ödüllendirme Gücü: Yönetici, ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

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

4. Uzmanlık Gücü: Lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgili; burada yine astların algısı önemlidir.

5. Beğeniye (Karizmaya) Dayalı Güç: Yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgili; kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi gücüdür. **Karizma;** büyüleyici özellik ve çekiciliktir; liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye iter. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirir.

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

Yöneticilerin Güçlerini Artırmada Kullandıkları Taktikler:

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

Bazılarına göre eğer yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara, taktiklere daha çabuk ve kolay başvurur.

Güç ve Yetki Sahibi Yöneticilerin Sormaları Gereken Sorular:

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve kimleri ilgilendirir?
2. Güç ve yetkinin kanuni ve vicdani sorumlulukları nelerdir ve kimlere hesap verilecek?
3. Güç, yozlaştırıyor ve başkalaştırıyor mu?
4. Sahip olunan yetki ve güç kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
5. Kararların uzun vadeli etkileri, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ne durumda?
6. Alınan kararlar adil mi, ahlaki açıdan sorumluluğu nedir ve paydaşlara nasıl yansıtılacak?
7. Yetki kişisel çıkarlar için mi yoksa toplumsal fayda için mi kullanılıyor?
8. Çalışanları güçlendirmek için neler yapılıyor, fikirleri dinlenip dikkate alınıyor mu?
9. Kurumun misyonuna ve değerlerine sadık kalınıyor mu?
10. Hata yapınca sorumluluk alınıyor mu?
11. İyileştirilmesi gereken zayıf yönler nelerdir?

Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlarlar. Eleştiriye 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. Yöneltilme İşlevinde Emir

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

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

Emrin Özellikleri:

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

Emirler; yazılı veya sözlü olarak iki şekilde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadelerle kurumda hiyerarşiye uygun yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf ve yönetici ile astın yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşinin dışına çıkılabiliyor.

5.2.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim

Kurumlarda iletişim resmî ve gayri resmî olarak yürütülür. **Resmî ilişkiler** işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, **gayri resmî ilişkiler** ise şekli yapısı belirlenmemiş ilişkilerdir.

İletişim; kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi ve duyguyu kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır.

İletişim, toplumun temelini belirleyen bir **sistem**, yönetimin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç**, kişi davranışını belirleyip etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçte **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

İletişimin ilkeleri; (1) iletişim kişide başlar, (2) karşı tarafı dikkate alır, (3) karmaşıktır, (4) içerik ve ilişki boyutludur.

İletişimin işlevleri; (1) bilgilendirme ve uyarma, (2) yönlendirme ve kontrol, (3) bilgi ve becerileri iletme, (4) öğretme ve eğitme, (5) duyguları dile getirme ve eğlendirme, (6) ilişki kurma ve sorun çözerek kaygı gidermektir

İletişim Süreci:

1. **Kaynak (Gönderici):** Bilgi, duygu veya düşünceyi iletme isteyen kişi veya kuruluştur. Mesajı oluşturan taraftır.
2. **Mesaj:** Gönderici tarafından iletilmek istenen bilgi, duygu veya düşüncedir. Mesaj yazılı, sözlü veya görsel olabilir.
3. **Kanal:** Mesajın aktarılması için kullanılan yol veya araç; konuşma, yazı, telefon, e-posta gibi çeşitli kanallar.
4. **Alıcı (Dinleyici):** Mesajı alan kişi veya kuruluştur; mesajı anlamaya çalışır.
5. **Mesajın Yorumlanması:** Alıcı, mesajı kendi deneyim ve bilgi birikimi çerçevesinde yorumlar.

6. **Geri Bildirim:** Alıcının, göndericinin mesajını alıp anlaması sonucu ortaya çıkan cevaptır. Geri bildirim, iletişim sürecinin tamamlandığını ve anlayışın sağlandığını gösteren önemli bir aşamadır.

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

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

İletişimde yapılan hatalar; (1) nutuk çeker gibi konuşmak, (2) acımasız abartılı eleştiri, (3) tenkit ve suçlayıcı dil kullanmak, (4) konu ana konudan kopmak, (5) muhatabın anlayış seviyesini gözetmemek, (6) alaycı ve yargılayıcı olmak.

İletişim Sürecinin İşleyişi

1. **Tek Yönlü İletişim:** Bir kaynaktan bir alıcıya veya çok alıcıya iletmede kaynak ile alıcı karşılıklı ilişkiye girmedeği iletişimdir. Kaynaktan bir emir alıcıya iletildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir ve bu ters yönde de olabilir.

2. **Çift Yönlü İletişim:** Göndericinin mesajına alıcıdan geri bildirim aldığı karşılıklı iletişimdir. Gönderici ile alıcının rolleri değişir biri diğerinin yerine geçebilir. “Ne kadar bilirsen bil; söylediklerin karşıdakinin anladığı kadardır.” Mevlâna

Tek Yönlü ve Çift Yönlü İletişimin Karşılaştırılması:

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

İnsanlar birbirleriyle anlaşmak için kullandıkları yollar farklı ve yeni teknoloji, yeni iletişim türlerini getiriyor. Gelişen teknoloji ve yepyeni iş imkânları kolay ve pratik şekilde geniş alanda iletişim kurabilmek için yeni araçlar geliştiriyor.

İletişim Türleri:

1. **Sözlü İletişim:** İlgili mesajın ses veya konuşma karşıya aktarımıdır. Çift yönlü ise anında cevap alınması beklenir.
2. **Sözsüz İletişim:** Sözcük kullanmadan jest, mimik, yüz buruşturma, göz gibi beden dili ile karşıya mesaj verilir.
3. **Yazılı İletişim:** Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türüdür. Mektup, gazete, mesaj gibi.

4. Görsel İletişim: Görsel materyalleri ve web sitelerinde kullanılan bannerlar (reklam bandı), tanıtım afişleri ve marka logoları gibi nesnelerin kullanılması yoluyla yapılan iletişim türüdür.

İletişim Şekilleri:

1. Kişinin Kendisi İle İletişimi: Kişinin kendi başına hayatının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimidir.

2. Kişiler Arası İletişim: Kişiler arası, mesaj ve içerikleri oluşturup aktarma ve yorumlamayı içeren bilgi alışverişidir.

3. Grup İletişimi: İki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri iletişim şeklidir.

4. Kitlese İletişim: Geniş izleyici kitlesini bilgilendirme, eğlendirme, ikna için mesajları tek yönlü göndermektir.

Kitlese iletişimin diğer iletişim türlerinden farkları; (1) iletiyi gönderen kaynak çoğunlukla kurumdur, (2) iletişimin niteliği ve niceliği kişisel değildir, (3) ileti düzenlidir ve belirli bir sırada gerçekleşir, (4) verilen mesajlar herkese açıktır ve sınırlama yoktur, (5) mesaj tek yönlüdür, kanal yapısı karmaşık ve kanal sayısı ise çoktur.

5. Kurumsal İletişim: Bir kuruluşun faaliyetlerini yürüterek hedefine ulaşmada gereken bölümler arası bilgi akışı, karar alma, koordinasyon, motivasyon, bütünleşme ve kontrolü için yürütülen iletişim sürecidir. Kurumda sosyal ilişkileri düzenlemede, iç iletişimin hedefi kurum ile çalışanlar arası güven ortamı oluşturmak, karşılıklı bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Kullanılacak iletişim aracı bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, anlaşılır, düzgün ve hızlı olmasına dikkat edilir.

İletişim engelleri alıcı ve kaynak arasındaki farklılık veya geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden ileri gelir.

İletişimi Engelleyen Faktörler:

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

2. Dil Faktörü: İletişimin temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları farklı anlam taşır. Gönderici ve alıcı farklı algılayabilir. Farklı ve birden çok anlamlı kelimelere dikkat edilir, kullanıldığında ise kastedilen anlam ayrıca belirtilir.

3. Fiziki ve Teknolojik Engeller: Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığında fiziki uzaklık iletişime engel olur.

4. Dinleme Eksikliğinden Kaynaklanan Zorluklar: Tarafların 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, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olarak kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar.

7. Zaman Baskısı ve Aşırı Bilgi Yüğü: Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına neden olduğundan iletişime engel olabilir.

Gelişen iletişim teknolojiler iletişimi elektronikleştirilmektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran, dönüştürüp değiştiren mikroilemciler, bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapay zekâ, robot ve sensör teknolojileri büyük veri ile bulut bilişimi kas gücü ve yoğun emekle yapılan işlerin yerini almaktadır.

Kurumsal İletişim Araçları:

1. Yazılı İletişim Araçları: Mesajın kalıcı olması, bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesi için mektup, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür, el kitapları, afiş ve bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

2. Sözlü İletişim 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 İletişim Araçları: İletişim ve eğitimde kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim.

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

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

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

Kurumsal İletişim Kanalları:

I. Formel (Biçimsel-Resmî) İletişim Kanalları:

1. Dikey İletişim: Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalıdır. İki şekilde çalışır: **a. Aşağıya doğru dikey iletişim;** kurum hedefleri ile ilgili bilgi ve haberler hiyerarşik yapıda diğer kişileri bilgilendirmek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Üst kademe karar vericinin kararları alt personele aktarımı sağlanır. **b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademeleri bilgilendirmek ve etkilemek için iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir.

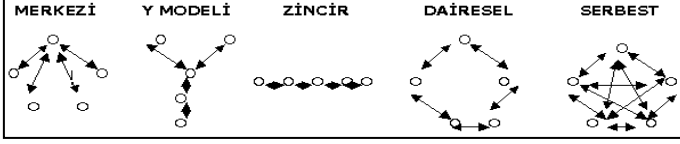
2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşide aynı düzeydeki kişilerin birbirleriyle iletişimi, eşitler arası iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzey birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konumdaki yöneticilerin iş birliği yapmak için ilişkiyi doğrudan geliştirmelerine katkı sağlar.

3. Çapraz (Diyagonal) İletişim: Kurumun farklı düzey ve konumdaki bölümlerde çalışanlarla diğer bölümlerde görevliler arasında hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimidir. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve kurum yapısını sarsıcı olarak görülmesine rağmen acil hallerde iletilen bilgi niteliğine göre bu kanal kullanılır.

4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevrede kurum, varlığını hedeflere uygun yürütebilmek için yeni şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak, bilgi alışverişiyle toplumla bütünleşmek için kurum dışı ilişkileri geliştirir.

İ. İnförmel (Biçimsel-Resmî Olmayan) İletişim Kanalları:

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



Şekil 5-1: İnförmel iletişim modelleri

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

3. Zincir Modeli: İletişimin üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işleyen modeldir. Grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, kişiler arası ilişkiler zayıflar ve grup verimliliği tehlikeye düşer. Bu modelde; merkezileşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve kişisel tatminler, hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

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

5. Serbest Model: Tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık, herkesle kısıtlama olmadan iletişim kurduğu demokratik bir modeldir. Merkezileşme, hız ve doğruluk derecesi düşük, kanal sayısı, kişi ve grup tatmini yüksektir.

Dijitalleşmeyle birlikte kişilerin ilgi ve bilgileri değişiyor, ilişki ve iletişim şekli yeni bir boyut kazanıyor.

5.2.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik

Artan bilinç ve kendi kendini yönetme becerileri gelişen insanlar yetki kullanan yönetici değil lider tipi yönetici istiyor.

Lider; bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, motive eden, yönlendiren ve rehberlik eden kişidir. Lider, insanları bir hedef etrafında toplayarak etkileyen, üstün özelliklere sahip ve beklentileri yöneten kişidir.

Liderlik; bir organizasyonu veya topluluğu belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirip, motive eden ve yönlendiren bir süreçtir. Liderlik, kendi istek ve iradesini güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.

Liderlik özellikleri; (1) vizyoner olma, (2) iletişim becerileri, (3) ilham verme, (4) karar alma, (5) ekip yönetimi, (6) değişim yönetimi, (7) empati, (8) esneklik, (9) motivasyon, (10) sorumluluk alma, (11) örnek olma ve (12) sorun çözmedir.

Liderlik Şartları:

1. Şartlar İle Amaçlar: Liderlik sürecinde, buna ihtiyacı ortaya çıkaran bazı şartlar ve varılmak istenen hedef olmalıdır.

2. Lider Kişilik: Kendisi, şartların gereğini yapmaya talip olur veya karizmasıyla başkaları bu pozisyona uygun görür.

3. İzleyiciler: Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Liderlik süreci; (1) vizyon oluşturma, (2) iletişim, (3) ilham verme ve motive etme, (4) planlama ve strateji belirleme, (5) uygulama ve yönlendirme, (6) izleme ve değerlendirme, (7) destek ve koçluktur.

Liderlik sürecinin başarı kriterleri; (1) net hedefler ve stratejiler, (2) etkili iletişim, (3) güven ve iş birliği, (4) motivasyon ve katılım, (5) uyum ve esnekliktir.

Liderliğin gücü, istediğini yaptırmasında değil, etrafındakilerin içindeki güzellikleri ortaya çıkarabilmesindedir. Robert Townsend iyi liderle kötü lider farkını şöyle açıklar: “İyi liderin ekibi bir iş başarıldığında ‘bunu biz başardık’ der; kötü liderin ekibi ise ‘bunu liderimiz başardı’ der.” Büyük adam, istibdat ile kuvvete, hileye veya kendisinde olmayan yapmacık manevi kuvvete dayanarak halkı köleleştirerek korku, baskı ile milletin şevkini kırar. Bir topluluk, liderini övüp ve insanları ona borçlu çıkardığında, o lider ve o toplumun sermayeleri tükenmiştir. Yöneticiye takdir övgü seviyesine varmadan, eleştiriler serbestçe yapılabilir, yöneticiler de rahatsız olmayıp dikkate alıyorsa hak ve hukuka değer veriliyor demektir.

Lider, dokunulmazlık zırhını kullanarak hesap ve sorumluluktan kaçamaz, başarıyı ekibe verir, başarısızlığı kendisi üstlenir. Liderlerde, iktidar gücü denetlenmez veya süresi çok uzun olursa, beyin işlevindeki değişikliklerle; yargı bozukluğu, vazgeçilmezlik yanılgısı, riskleri görememe, duygu duyarsızlığına neden olabilir. Şeffaflık, fikir hürriyeti, serbest seçimler, sınırlı görev süresi, güç sınırlaması, hür basın, bağımsız yargı ve demokratik denge-denetim mekanizmaları buna çareler.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişiler ve grupları yönlendirme çabası ve hedeflerine ulaşmak üzere yönetme sorumluluğu üstlenmesidir, ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır.

Yönetici, astlarını amaçlara yönlendirmek için yetkisini kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatleri kurallara toplar, lider ise gücüyle istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatleri insan üzerine toplar.

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar:

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve yapılara odaklanır, lider ise insana odaklanır.
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.

Organizasyonlar, insanlarda bastırılmış liderlik potansiyelini açığa çıkarabildikleri ölçüde geleceklerini güvene alırlar.

Liderlik Türleri:

1. Demokratik Lider: İnsan ilişkilerine ve katılıma önem veren, yetkiyi paylaşan, astları ile istişare ederek karar verir.

2. Serbestiyetçi Lider: Hümanist, astlarını koruyan ve ihtiyaca göre ödül-ceza sistemi uygulayan lider türüdür.

3. Otoriter (Otokratik) Lider: Tüm yetki ve gücü elinde bulunduran, emir veren, astlara karar yetkisi vermeyen, karara şartsız uyulması istenilen liderlik türüdür. Debdebe, gösteriş, kibirliliği barındırır, aşırı güce ulaşan lider despotluğa evrilir, diktatörlaşarak zulme başlar, kronik sorunlar oluşturur. Bilginler, ‘zulme rıza zulümdür, taraftar olsa zalim olur’ anlayışıyla zalim yöneticiye karşı ‘dilsiz şeytan olmamak’ için karşı dururlar, sorgulamadan itaate karşı uyarırlar. Tullius Cicero M. Ö. (D. 106); “lider erdemli ve adil olması yanında bilge ve dürüst de olmalı, adalet devletin en önemli özelliğidir” der. Yukarıdan aşağıya düşünen otoriter, aşağıdan yukarıya şekillenmesini isteyen demokratır. Hayatın dinamizmi, otoriter, liderlerin kanunları çöpe atar. İdeolojik devrimler hayatı tersine akıtmaya çalışan fikirlerdir.

4. Karizmatik Lider: Düşünce ve davranışlarıyla toplumda duygusal etkiler bırakan liderlik türüdür.

5. Hizmetkâr Lider: Etkili iletişim ve iş birliği ile kişilerin isteklerini yerine getirmek için çalışan lider türüdür.

6. Kurum İçi Ağ Oluşturucu Lider: Diğerleri ile dengeli ilişki kurmaya çalışan ve biz anlayışı ile hareket eden lider.

7. Doğal Lider: Resmi yetkisi olmayan, bir otorite tarafından seçilmemesine rağmen grubun benimsediği lider türüdür.

8. Kültürel Lider: Bir kültürü mevcut kurum içinde sürdürme veya yeni bir kültür oluşturmak için hareket eden lider.

9. Tam Serbesti Tanıyan/Liberal (Laissez-Faire) Lider: Yetkilerini kendisi sahiplenmeyip astlarına devreden lider.

10. Etkileşimci Lider: Kurumun rutin işlerini geliştirmeye çalışan, geçmişe ve geleneklere bağlı bir lider türüdür.

11. Süper Lider: Yetkisini diğer üyelerle paylaşan ve kendine bağımlı yapmayan, liderliğini paylaşan lider türüdür.

12. Dağıtımçı Lider: Gruptaki her kişinin lider olması gerektiğini düşünen ve sorumluluğu paylaşan bir lider türüdür.

13. Bürokratik Lider: Hiyerarşik bir yapıda görev alan, görev tanımı yönetmelikle belirlenen bir liderlik türüdür.

14. Dönüşümcü lider: Geleceğe yönelik tasarladığı bir vizyonla, takipçilerini dönüştüren yenilikçi liderlik türüdür.

15. Vizyoner Lider: Geleceği öngörerek takipçilerine koyduğu hedeflere ulaşmak için astlarını harekete geçiren lider.

16. Etik Lider: Kanunlara uygun, sorumlu hareket eden ve mesleki etik kurallarına uygun hareket eden lider türüdür.

Kökene eskiye dayanan güçlü liderlik arayışı toplumsal zayıflıktır. Organize olamayan, anlaşma zeminini bulamayan topluluklar hemen güçlü bir lider arayışına girerler. Liderlik kolaylıkla antidemokratik yöne kayabilen ince bir çizgidedir.

Gelişen toplumlarda lider etkinliği gerilemekle birlikte sembol niteliğinde tarihi misyonu bu güne taşıyan liderlik arayışı vardır. Bazı toplumlar sorunları zihin güçleriyle çalışarak değil de kurtarıcılar aracılığı ile çözüm aramayı sürdürmektedir.

5.2.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon farklı şekillerde ele alınarak değişik tanımlar yapılır. Kavram, İngilizce “motive” kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir.

Motivasyon; belirli bir hedefe ulaşmak için kişiyi belirli bir şekilde çalışmaya iten enerji, coşku ve güdülemedir. Kişinin belirli bir hedefe ulaşması için davranış, sahip olduğu bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaktır. İhtiyaç tatmini için kişiyi bir hedefe yönelterek, belirli şekilde davranma ve düşünmeye yönelten, güdüleyen durum veya süreçtir.

Motive (güdü); davranışı hedefe doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma verdiği tepkidir. Motivasyonun temelinde ihtiyaç vardır, ihtiyaç insanı harekete geçiren güçtür. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini bir aileye, gruba ait hissederek motive edip harekete geçirebilir.

Motivasyonun temel özellikleri; (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici, (3) hareketi olumlu yöne yönettirici.

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için davranışın hangi nedenle yapıldığı bilinmelidir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir sorundur ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimi azaltmayı hedefler.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. Sosyal hayatta hedefe ulaşip başarılı olma ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın nedeni; duygu çatışmaları, olumsuz düşünceler ve moral bozukluğudur.

Duygu düşünceye, düşünce de davranışa dönüşür, davranış karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Bu etki sonucu da tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar. İnsan davranışı karışıktır, genel ilkeler geliştirmeyi zorlaştırır.

Motivasyon Türleri:

1. Fizyolojik Motivelere: Biyolojik temelli, öğrenilmemiş açlık, susuzluk gibi yaşamın devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulunca yeniden denge için kişiyi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işler.

2. Sosyo-Psikolojik Motivelere: İnsanlara özgü ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik, statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Genel motivasyon türleri; (1) akılcı ve duygusal motiveler, (2) olumlu ve olumsuz motiveler, (3) açık ve gizli motiveler ve (4) yüksek öncelikli ve düşük öncelikli motiveler olarak da sınıflandırılabilir.

Motivasyon Teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: Kişinin ihtiyaç, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst ihtiyaç ortaya çıkmaz.

2. Çevre Teorisi: Bir davranış çevre nasıl ödüllendirdiği ve motivasyonun buna bağlı nasıl ortaya çıktığını inceler.

3. Etkileşim Teorisi: Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı ihtiyaçlar motivasyonu sağladığı fikridir.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de kurum hedefini gerçekleştirmeye katkı sağlar. Ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet; çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanların yüksek düzeyde performans göstermeleri, potansiyellerini yüksek seviyede kullanmalarıyla olur.

Personelin motivasyonu; çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarını sağlamaktır.

Kurumsal motivasyon yönetimi; motivasyon yönetim sistemini üst yönetime entegre ile kurum geneli uygulamadır.

Kurumsal motivasyon yöntemleri; (1) hayat boyu öğrenme, (2) moral değerleri geliştirmek, (3) duygu yönetimi, (4) öz güven geliştirmek, (5) öfke kontrolü, (6) psikolojik dayanıklılığı geliştirmek, (7) özendirme araçları geliştirmek, (8) otomasyon sistemi geliştirmek ve (9) kısmi süreli ve esnek çalışmadır.

Personelin kurum amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarını sağlamak için rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma ve pozitif teşvik metotları motivasyonu aktırır. “Marifet, iltifata tabidir” gibi duyguya hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını 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 psikolojik sorunlara neden oluyor. Bu da motivasyon kaybı demektir.

Kurumsal motivasyon aracılığı ile yöneticiler çalışanları farklı yöntemlerle motive ederek iş başarısını arttırabilir.

Kurumsal Motivasyon Yöntemleri:

1. Hayat Boyu Öğrenme: Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir. Kişi, hangi yaşta ve eğitim seviyesi ne olursa olsun hayat boyu yaygın ve örgün öğrenmenin bir parçasıdır.

2. Moral Değerleri Geliştirmek: Toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce ve kuralların eğitim ve öğretimle davranışa aktarmaktır. İlk ailede başlayan değerlerin oluşumunda, insanın doğuştan getirdiği özelliklerle içinde yaşadığı toplum etkilidir. Kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, karakteri ve aldığı eğitim değer anlayışını etkiler. Değerler; maddi, manevi, ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflanır. Çalışanların iş bıkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyonu çözmek için teknikler geliştirilir. **Tükenmişlik;** gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme, ruhi ve fiziki enerji tükenişi, duyarsızlaşmadır. **Tükenmişlik sendromu;** çalışanın kendini bitmiş, yıkılmış, bıkın hissetmesi, olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlık vermesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” der.

3. Duygu Yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, 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 hayata 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 Geliştirmek: Öz güven; kişinin kendini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını verebilmesidir. Öz güven sahibi kişiyi başkaları yönlendiremez. Abartılı, aşırı öz güven, insanın kendi haddini aşması olan **öz güven patlaması** ve kendinden şüphe duyma, pasiflik, yalnızlık, güvensizlik, aşağılık duygusu olan **öz güven eksikliği** mutsuz eder, kişiye zarar verir.

5. Öfke Kontrolü: Öfkenin yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşmemesi için doğru ifade becerisidir. Öfke; istenmeyen

sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli (kızgınlık, sinirlilik) tepkidir. Öfke, saklanan kişiliği ortaya çıkarır. **Öfke kontrolünde amaç;** öfkeyi saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade becerisi kazanmaktır. **Öfkenin kaynağı;** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık (5) itilmişlik. **Öfkeyi kontrol yolları;** (1) öfke anında derin nefes al, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklan, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vur, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktar, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar ver, (6) hoşgörülü ve affedici ol, (7) iletişimi geliştirerek eleştiriye açık ol.

6. Psikolojik Dayanıklılığı Geliştirmek: İnsanın özel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş ederek oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motivasyon becerisi geliştirerek verimliliğini artırır. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi sorunlar psikolojik zayıflığa sebep olabilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde getirdiği yerel veya global ölçekte tehlike ve kaosları aşmak dayanıklılık eğitimiyle olur. **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri;** (1) ataletle baş edebilmeyi geliştirmek, (2) engeller karşısında sabır ve tahammül, (3) zorluklar karşısında sakin ve makul davranmak, (4) zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirmek, (5) zorluk ve engellerden ders çıkarmak, (6) duygusal zekâyı yükseltmek, (7) değişimi kabullenip uyum sağlamak, (8) olumlu düşünce ve iletişimi geliştirmektir.

7. Özendirme Araçları Geliştirmek: Yöneticiler, ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal makam (statü), saygınlık (prestij), kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi teşvik araçları geliştirir. Motivasyon artıran araçlar kişi ve duruma göre değişir, kurumda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri aynı değildir.

8. Otomasyon Sistemi Geliştirmek: Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâdaki gelişim her alanda yeni uygulama ve anlayışlar getiriyor. Sanayi, yönetim, bilim ve teknikte insan emeği olmadan işlerin otomatik araçlarla yapılması olan **otomasyon** birçok alanı yeniden yapılandırıyor. İnternet ağı ile online her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif yapay zekâlı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, girişimciliği geliştirerek yeni iş teknikleri getiriyor. İşe gitmek, evin işe uzaklığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması ortadan kalkmakta, uzaktan çalışma, kısmi ve kısa süreli çalışma gibi esnek çalışma geliyor.

9. Kısmi Süreli ve Esnek Çalışma: Kısmi süreli çalışma; normal çalışma süresinden az, sürekli, düzenli ve gönüllü çalışmadır (Uluslararası Çalışma Organizasyonu / İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli, mevsimlik ve geçici çalışmadan ayırır. **Esnek çalışma** ise mesai saatleri standart mesai saatlerinden farklı olan çalışma sistemidir. Günlük sekiz saatlik süreye uyarak başlangıç ve bitiş çalışanların talepleri ile düzenlenir. Çalışanlara nerede, ne zaman ve nasıl çalıştıkları konusunda daha fazla söz hakkı veren çalışma düzenidir.

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 tetikler. Bu da motivasyon kaybı demektir.

5.3. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri

Bilimsel ve teknolojik gelişimin getirdiği yenilikler kurum çalışanlarının beyaz ve mavi yakalı ayrımını geride bırakmıştır. Modern organizasyonlar bilgiyi üretir, bilgiye ulaşır ve bu bilgiyi kullanarak ürün veya hizmet üretirler. Böylece artık çalışanlarda bilgi işçileridir ve ayırım yapmaya gerek kalmamıştır.

5.3.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler

Modern yönetim anlayışında astların fikir ve düşünceleri alınmadan yapılan işlerin başarı oranı düşüktür. Yöneticiler, kurumda liderlik ile çalışanlara yeni hedefler ortaya koyarak onları motive eder, fikirlerini alarak işe bağlılıklarını sağlar.

Üstlerin astlarla ilişkilerdeki temel görevi, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak, onları motive etmek ve kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır. Bu, etkili iletişim, adil davranış, gelişim fırsatları sunma ve olumlu bir çalışma ortamı sağlama gibi unsurları içerir.

Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri;

- (1) astın psikolojik durumunu anlamak,
- (2) temsil yeteneği yüksek bir organizasyon iklimi ve kültürü oluşturmak,
- (3) iletişim ve geri bildirim,
- (4) liderlik ve rehberlik,
- (5) yetki devri ve sorumluluk paylaşımı,
- (6) yönetime katılma ve demokratik yönetim,
- (7) adalet ve objektiflik,
- (8) motivasyon ve takdir,
- (9) performans yönetimi,
- (10) işbirliği ve takım çalışmasıdır.

Astlarla etkili bir iletişim kurabilmek için onların sosyal ve mesleki yaşam felsefesi ile 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.

Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri;

- (1) dürüstlük ve güvenilirlik,
- (2) adil olma ve sorumluluk alma,
- (3) iletişim becerileri ve değişime açık olma,
- (4) empati ve anlayış,
- (5) karar verme ve sorun çözme yeteneği,
- (6) takım çalışmasını teşvik etme ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturma,
- (7) motivasyon ve ilham verme,
- (8) zamanı etkin yönetme,
- (9) takdir ve ödüllendirme

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

Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları;

- (1) çalışma hakkına saygı gösterme ve adil ücret ödemesi,
- (2) çalışanlara özgür şekilde konuşma ve yönetime katılma hakkını sağlaması,
- (3) işçilerin dernek, sendika kurma ve grev yapma haklarına engel olmaması,
- (4) özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olması,
- (5) çalışma hayatının kalitesini yükseltmesi,
- (6) iş yerinde güvenli ve sağlıklı şartlar oluşturmaması,
- (7) çalışanlar arasında ayrımcılık, baskı, mobbing yapmama ve her tür tacizden sakınmasıdır.

Yönetimde, astların ve çalışanların kendileri veya ilgili alanlarında karar mekanizmalarına katılımı etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir.

Yönetime katılma; çalışanların iş ve kendisi ile doğrudan veya dolaylı bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olmasıdır.

Yönetime katılma şekilleri; (1) gönüllü katılım, (2) temsili katılım, (3) eşit sayıda katılım, (4) sendikal katılım ve (5) öz yönetimdir.

Yönetime Katılmanın Faydaları:

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

5.3.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler

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

İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanma yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yan yana, verimli olmalarını sağlamadır. İnsanların konumu ne olursa olsun başkaları tarafından takdir edilmek ister ve bu her insanda bir ihtiyaçtır. Çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenmez ise verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar, çatışma çıkar ve organizasyondan ayrılanlar çoğalır. Bu sebeple yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmesi gerekir.

Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri;

- (1) yöneticinin iş felsefesini öğrenmek,
- (2) sosyal ilişkileri geliştirmek,
- (3) iş ile ilgili zorluklara sabretmek,
- (4) işe sadakat ve
- (5) gereksiz diyaloglardan kaçınmaktır.

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkileri, çalışanların kariyer, iş tatmini ve organizasyonun genel başarısında kritik bir role sahiptir. Astların üstlerle ilişkilerdeki temel görevi, işbirliği içinde çalışmak, sorumluluklarını yerine getirmek, kendini geliştirmek ve şirketin başarısına katkıda bulunmaktır.

Astların üstlerle ilişkilerde temel görevleri;

- (1) saygı ve nezaket göstermek,
- (2) iletişimde dürüst ve açık olmak,
- (3) görevleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmek,
- (4) geri bildirimde açık olmak,
- (5) takım ruhuna katkıda bulunmak,
- (6) proaktif (ön alıcı) olmak,
- (7) sorunları ve çözümleri doğru şekilde üstlere iletmek,
- (8) sadakat ve gizlilik sağlamak,
- (9) empati ve anlayış,
- (10) güven inşa etmek ve sabırlı olmaktır.

Üstlerle etkili bir ilişki kurmak, hem bireysel gelişimi destekler hem de iş yerinde pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürüş şekillerinde değişik metotları kullanıldığı görülür. Baskıya ve korkuya dayanan davranışlar insanlar üzerine 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) terfi (yükseltme) durdurma, (5) rütbe tenzili ve (6) işten çıkarmadır.

Korku, insanın birçok yeteneğini köreltir. 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, gerilim onları moralsiz, tatminsiz, bezgin yapar, ruhi ve bedeni bozulmalara yol açarak tükenmişlik sendromuna iter. Buna maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirir ve iş doyumsuzluğu başlar. İş hayatı insan hayatının bütünü içerisinde bir parçadır. İş hayatında yaşadığı sevinç, endişe veya kaygı diğer hayat alanlarını olumlu veya olumsuz etkiler.

İnsan işini sevmeli, coşku ile yapmalı, sevgi kötü sistemleri de başarıyla çalıştırır, nefret en iyi sistemi bile çalıştıramaz.

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş ve karıştırılır hale gelmiştir. Yetki, organizasyonda görev ve mevki ile kişiye özgü olmayan bir özelliklikle ilgili iken güç ise bir yeteneği ifade eden kişiye özgü bir durumdur. Yönetici, rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilgilenebilir ve astlar üzerinde bunu dengeli kullanmalıdırlar.

Çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler; (1) daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak, (2) benimse ve parçala, (3) böl ve yönet, (4) gizli ve önemli bilginin manipülasyonu, (5) çabuk ve önemli bir sonuç göstermek, (6) başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek, (7) tarafsız kalma, kademe kademe ilerleme, (8) durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu, (9) tavsiyeleri dikkatli değerlendirmedir.

Yöneticiler bazen kendilerini güçsüz hissedersen bu yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

5.4. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış, belirli bir tekrar sonrası alışkanlık haline gelir. İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir.

Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır. Organizasyonda disiplinin temel amacı, çalışanın kurumun performans standartlarına uygun davranmasını sağlamaktır.

Disiplin; kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenleme, kural, politika ve normlardan sapmaları engelleme ve sorumluluğun içselleştirilmesidir.

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumlardır. Kurallar herkesin uyması gereken konuları belirlemesiyle toplum hayatını kolaylaştırır, kargaşayı ortadan kaldırır.

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

Organizasyonlar, toplum içerisinde faaliyet yürüterek toplum üyelerinin farklı alanlardaki ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken kendi içerisinde etkin ve verimli olabilmek için bazı kurallar belirleyerek bunlara çalışanların uymasını bekler.

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmak; organizasyonda çalışanların başarısı ve kurum başarısı için fayda sağlayacak alışkanlıkların kişilere kabul ettirilerek uygulamalarını sağlamaktır. Bunun temelinde ahlaki, zihni ve psikolojik bir süreç bulunur. Bu süreçte, yöneticilerin çalışanlara iyi alışkanlığı öğendirecek nedenleri ortaya koyması gerekir.

Çalışanlara iyi alışkanlık kazandırma nedenleri; (1) verimlilik ve performans artışı, (2) iş tatmini ve motivasyon, (3) sağlık ve refah, (4) işbirliği ve takım çalışması, (5) problem çözme ve üretkenlik, (6) profesyonel gelişim, (7) kurumsal kültür ve değerler, (8) uzun vadeli başarıyı destekleme, (9) müşteri memnuniyetini artırma, (10) uyum ve esnekliktir.

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. İnsanlar hayatları boyu belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bunların bir kısmı iyi, bazıları istenmeyen, disiplini bozan kötü alışkanlıklardır.

Disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek iyi alışkanlıkları kazandırmaktan daha fazla meşgul eder. Yönetici, çalışmayı olumsuz etkileyen, disiplini bozan kötü alışkanlıklarla mücadele ile yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

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

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

Disiplinin işlevleri; (1) düzen ve uyum sağlama, (2) verimliliği artırma, (3) hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma, (4) davranışları yönlendirme ve standart belirleme, (5) adalet ve eşitlik sağlama, (6) karakter gelişimine katkıda bulunmak, (7) motivasyon, (8) organizasyonel kültürü güçlendirme, (9) sorunları önleme ve çözme, (10) güven ve itibar oluşturma, (11) eğitim ve gelişimi destekleme, (12) yaptırım ve düzeltici önlemler, (13) liderlik ve rol model oluşturmaktır.

Yönetilenlerle yönetenler arasında çıkar çatışması bulunduğundan veya çalışanların değişik tutum, beklenti ve davranışlara sahip olmalarından dolayı sağlıklı bir disiplin iklimi oluşturmak oldukça zordur. Disiplini bozan davranışlara önce tolerans gösterilip anlayışla karşılanmalı, sonra uyarmalı fakat sürekli tekrarlanırsa gerekli önlemler alınmalıdır.

Aşamalı disiplin süreci; (1) sözlü ikaz, (2) tavsiyede bulunma, (3) yazılı uyarı, (4) dinleme, (5) bekleme, (6) işten çıkarma ve (7) son görüşme ile niçin işten çıkarıldığı açıklanır.

Kurumu geliştirme ve ilerleme ancak iş yerinde düzenli davranış kalıpları belirleyen ilkelerin geliştirilmesi ile olur.

5.5. Organizasyonlarda Cezalandırma

Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılması olmalıdır. Disiplin, zorbalık, baskı değil, sorumluluğun içselleştirilmesi, bir düzen ve sabır işidir; cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır.

Ceza; uygunsuz davranışta bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırımdır.

Ceza Çeşitleri:

1. Pozitif Ceza: Fiziki veya psikolojik acı veren olay ve durumların kullanılmasıdır. Sözlü eleştiri, pozitif cezadır.

2. Negatif Ceza: İstenmeyen uygunsuz davranışın meydana gelmesi sonucunda yaptırımı olan, ceza alanı üzen ve onun bazı davranışlarını kısıtlayan ceza şeklidir. Kişiye önceden verilen bir ödül veya sorumluluğu geri almak negatif cezadır.

Cezalandırmada etkili olan faktörler; (1) cezanın şiddeti, (2) cezanın tutarlılığı ve (3) cezanın ertelenmemesidir.

Ceza vermede amaç, verilen ceza ile bir sonucun alınmasıdır. Ceza vermek, yönetimde hemen başvurulması gereken bir metot değil, gerekli bilgilendirme, eğitim ve öğretim süreçleri tamamlandıktan sonra en son düşünülen önlem olmalıdır.

Cezalandırma sonrası kişide oluşabilecek sonuçlar; (1) acı sonunda sinir hali, (2) cezalandıran kişiden uzak durma ve (3) ceza ile istenilmeyen davranış arasındaki bağın anlaşılabilmesidir.

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 zihnini ve hafızasından uzun süre silinmeyen sonuçlar bırakır, çalışanların moral ve motivasyonunu düşürücü etkiler yapar. Bu nedenlerden dolayı ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzi ve istisnai olmalıdır.

İstikrarlı disiplin; kurumda ceza verme uygulamaları olan ihtar, para cezası, yetki ve sorumluluk azaltmak disiplin sağlamada faydalı bir araç ve arzu edilir yöntem olmadığı fikrini esas alır.

Disiplin, yanlış olan hareketleri tenkit ve cezalandırma değil; doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme. Cezalandırmak bir politika olmadığı gibi çalışanların yanlış davranışlarına göz yummak da bir tolerans politikası değildir.

Beşinci Bölüm Örnek Sorular

1. Yöneltilme, yetki ve güç nedir?
2. İletişim nedir ve iletişimin işlevleri nelerdir?
3. Etkili iletişim için gerekli beceriler ve iletişimde yapılan hatalar nelerdir?
4. Formel ve informal iletişim kanalları nelerdir?
5. Lider ve liderlik nedir?
6. Kurumsal motivasyon yöntemleri nelerdir?
7. Duygu yönetimi, tükenmişlik sendromu ve mesleki deformasyon nedir?
8. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
9. Yönetime katılma nedir, yönetime katılmanın faydaları ve sakıncaları nelerdir?
10. Üstlerle ilişkilerde astların temel görevleri nelerdir?
11. Baskı, disiplin ve ceza nedir?

6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL

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

6.1. Koordinasyon İşlevi

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

Koordinasyon işlevi; bir organizasyonun farklı bölümleri veya çalışanları arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirme sürecidir. Bir organizasyondaki farklı birimlerin, kaynakların ve faaliyetlerin uyumlu bir şekilde birleştirilmesi sürecidir. İşin etkili şekilde yapılmasını sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra, birbiriyle bütünleşmelerini sağlayacak şekilde en uygun zaman, personel ve en az maliyetle gerçekleştirecek tüm faaliyetleri uyumlaştırmadır.

Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Organizasyonun değişik bölüm yöneticileriyle yönetilenlerin yaptıkları işlerden haberi olması koordinasyon için önemlidir. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirine rakip duruma düşebilir. Bilişim teknolojileri koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırır.

Koordinasyon İşlevinin Özellikleri:

1. Bütünlük sağlar.
2. Verimliliği artırır.
3. İletişimi güçlendirir.
4. Hedef ve amaç odaklıdır.
5. Sürekli bir süreçtir.
6. Dinamik ve esnektir.
7. İşbirliği ve uyum gerektirir.
8. Çok yönlüdür iletişime dayanır.
9. Proaktif yaklaşım gerektirir.
10. Yönetimin tüm kademelerinde geçerlidir.

Koordinasyon, işletmelerde ve organizasyonlarda düzeni, iş birliğini ve etkinliği artıran temel bir yönetim işlevidir.

6.1.1. Koordinasyon İşlevinin İlkeleri

Koordinasyon işlevinin etkin yürütülmesi ve beklenen faydayı sağlaması için bazı teknik ve ilkelere uyulması gerekir.

Koordinasyon işlevinin ilkeleri, organizasyondaki bireyler ve birimler arasındaki uyumu ve iş birliğini geliştirmek için temel kuralları oluşturur.

Koordinasyon işlevinin ilkeleri;

- (1) iyi ve basit bir organizasyon yapısı kurmak,
- (2) açık ve etkili iletişim ilkesi,
- (3) eşzamanlılık ilkesi,
- (4) yetki ve sorumluluk dengesi ilkesi,
- (5) iş birliği ve uyum ilkesi,
- (6) süreklilik ilkesi,
- (7) liderlik ilkesi,
- (8) zamanında karar alma ilkesi,
- (9) karşılıklı bağımlılık ilkesi,
- (10) bütünlük ve esneklik ilkesidir.

Bu ilkeler, koordinasyonun etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayarak organizasyonun başarısına katkıda bulunur.

Koordinasyon, işletmelerde ve organizasyonlarda düzeni, iş birliğini ve etkinliği artıran temel bir yönetim işlevidir.

6.1.2. Koordinasyon Türleri

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

1. Dikey Koordinasyon: Organizasyonun farklı kademelerinde yer alan birimleri, ast-üst ilişkisine dayalı her tür etkileşime **dikey koordinasyon** denir. Bir pazarlama müdürünün beş yardımcısı varsa, her yardımcının iki şefi varsa müdürle yardımcıları ve yardımcıları şefler arasında dikey koordinasyon vardır.

2. Yatay Koordinasyon: Organizasyon hiyerarşisinin aynı düzeyinde bulunan bölümler arası ve eş düzey yetkilerle çalışan kişiler arası sürdürülen ilişkiler **yatay koordinasyonu** gösterir. Üstlerle astlar arasında işin yapılması için sağlanan dikey koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır.

Yatay koordinasyonda iki durum söz konusu; ilki, bir üstün liderliğinde biçimsel olmayan gruplar kurarak veya komiteler yoluyla koordinasyon sağlaması, ikincisi, astların kendi aralarında gönüllü olarak sağladıkları koordinasyondur. İki bölüm yetkilisinin bir araya gelerek sorunları çözüm önlemleri almaya karar vermeleri ile üst basamak yöneticisine gitmeyi gerek kalmayacağı için dikey koordinasyona lüzum olmayacaktır.

Çoğu zaman, üstün (amir) koordinatörlüğüne ihtiyaç duyulması işi yavaşlatır, bazen de çıkmaza sokabilir. Yatay

koordinasyon aynı bölümde çalışan kişiler ve değişik bölümlerin yöneticileri arasında sağlanabilir.

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. Çeşitli 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. Farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri, kurumun farklı kademe ve konumdaki birimlerin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri koordinasyon şeklidir. İletişimin sağlayacağı katkı ile kuruluşlarda, farklı birimler birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır.

Proje tipi veya matris organizasyonlarda işin gereği olarak çapraz koordinasyon uygulanır. Burada projeler bazında organize komuta zincirinin yerini farklı projeler için kullanılan özel bölümler alır.

Çapraz iletişim yoluyla çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutta değerlendirebilirler.

6.2. Kontrol İşlevi

6.2.1. Kontrol İşlevinin Özellikleri ve İlkeleri

Organizasyonların amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetim süreci; planlama ile başlar ve organizasyonların amaçlarına ulaşıp ulaşamadıklarını belirleyen kontrol (denetim, teftiş) işleviyle tamamlanır. Kontrol faaliyeti her yönetim birimi için gereklidir; yönetime yardımcı olur.

Kontrol işlevi; organizasyonun amaçlarına ulaşıp ulaşamadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir. Kontrol faaliyeti; öngörülen bir riskin etki ve/veya ihtimalini azaltarak yönetimin hedeflerine ulaşma imkânını artırmayı hedefleyen eylemlerdir.

Kontrol işlevi, yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını ortaya koymak için amaçların/standartların tespiti, uygulamadan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırarak gerekli düzeltici önlemleri almaktır. Kontrol, müfettiş, (denetçi) aracılığı ile sadece risk zamanlarında risk odaklı kontrol değil, her zaman tüm iş süreçleri için yapılır.

Yönetim faaliyetleri, açık, şeffaf, hesap verilebilir ve kontrol edilebilir olmalıdır. Kontrolsüz güç, güç olmadığı gibi kontrol edilemeyen yönetim, yönetim değildir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez. “Hüs-nü zan âdem-i itimat.” Zübeyir Gündüzalp. “Güven iyidir, ama kontrol daha iyidir.” Alman Atasözü.

Her yönetici hazırladığı planın başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacı duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile tespit edilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını belirleyebilmek için iyi bir kontrol sistemi kurmak ve kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir.

Kontrol sisteminin etkili bir şekilde yürütülmesi için gerekli bazı özellikleri vardır.

Kontrol İşlevinin Özellikleri:

1. Amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
2. İhtiyaçları yansıtmalı ve zamanlaması doğru olmalıdır.
3. Esnek ve ekonomik olmalıdır.
4. Kapsayıcı, objektif ve anlaşılabilir olmalıdır.
5. Kontrol sık sık gözden geçirilmeli ve sürekli olmalıdır.
6. Önleyici ve düzeltici önlemler almalıdır.
7. Objektif ve tarafsız olmalıdır.
8. Yönetim ve organizasyonla entegrasyon sağlanmalıdır.

Kontrol işlevinin bu özellikleri, organizasyonların verimliliğini artırmasına, riskleri azaltmasına ve sürekli iyileştirme sağlamasına yardımcı olur.

Kontrol işlevinin ilkeleri, bir organizasyonda kontrol mekanizmalarının etkin şekilde tasarlanması ve uygulanması için temel prensipleri ifade eder. Bu ilkeler, yönetim ve denetim süreçlerinde verimlilik, şeffaflık ve güvenilirliği sağlamayı hedefler. Etkin bir kontrol sisteminin kurulup yürütülebilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç vardır.

Kontrol işlevinin ilkeleri;

- (1) güvenilir ve gerçekçi amaçlar belirleme,
- (2) ölçülebilirlik ve doğruluk,
- (3) geri bildirim ve risk odaklılık,
- (4) yetki ve sorumluluk dengesi,
- (5) liderlik ve zamanında karar alma,
- (6) önleyici ve düzeltici kontroller,
- (7) uygun maliyet ve verimlilik,
- (8) esneklik ve sürekli iyileştirme,
- (9) yönetim desteği ve ahlaki kültür,
- (10) ekonomiklik ve sürekliliktir.

Bu ilkeler, yönetimde etkin bir kontrol mekanizması oluşturmak ve başarının sürekliliğini sağlamak için önemlidir.

6.2.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Kontrol süreci, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için performansın izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasını içeren bir yönetim fonksiyonudur. Kontrol süreci genellikle şu aşamalardan oluşur:

1. Standartların Belirlenmesi

Kontrol sürecinin birinci safhası amaç, plan ve politikalar çerçevesinde faaliyet standartlarının belirlenmesidir. Standartlar, kontrol için bir ölçüdür. **Faaliyet standartları**; gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konulan faaliyet ölçütleridir.

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

Kurumun üst yönetimi tarafından genel amaçlar belirlenir, bölümlerin amaçları ortaya konur ve bu hedefler faaliyet standartlarının belirlenmesine yardımcı olur. Böylece faaliyetlerin hangi ölçülere uygun olarak yürütülmesi gerektiğini gösteren standartlar belirlenir. Bu faaliyetlerden sorumlu olan kişiler, faaliyetlerini hangi standartlara göre 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 İşlevinin Standartları:

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

2. Maliyet Standartları: Para ölçüleri ile ilgili maliyet standartları ürünlerin üretimi için gerekli olan harcamaları ifade eder. Bir üretimde yapılan dolaylı ve dolaysız harcamalar, emeğe ödenen ücretler, birim başına ham madde harcamaları.

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

4. Gelir Standartları: Para ile ifade edilen değerlerin satışlara uygulanmasıyla oluşur. Belirli bir pazarda nüfus başına satış, ürün başına gelir gibi.

5. Maddi Olmayan Standartlar: Fiziki veya para olarak rakamlarla ifade edilemeyen, fiziki ölçülere dayanmayan; çalışanların performansı, pazarlama elemanının müşteriye göstereceği nezaket gibi belirlenmesi çok zor olan standartlardır.

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

2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

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

Kontrol faaliyetinde gerçekleşen durumun ne olduğu tespit edilmezse, daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir karşılaştırma imkânı olmaz. Kontrolün birinci aşamasında standartları, olması gerekeni veya isteneni belirledikten sonra, ikinci aşamada gerçekleşen durum tespit edilir. Böylece olması gereken ile mevcudu kıyaslama imkânı doğar.

Gerçek durumun belirlenmesi, her şeyden önce bir gözlem, analiz ve yorum gerektirir. Sadece bakmak ve görmek yeterli değil, gerçekleşen durumun doğru olarak belirleme için kesinlikle anlamak gerekir. Gerçek durum, oluşmuş veya oluşmakta olan bir olayı doğrudan doğruya gözlem veya bu olaya ilişkin kayıtlar incelenerek belirlenir. Gözlemle yapılan kontrol objektif olmalıdır. Dikkatli, anlayışlı, sabırlı olmak; yüzeysel, acele gözlem ve kanaat olmamalıdır. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş standartlardan istenilen fayda sağlanamaz.

3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

Kontrolün üçüncü safhası standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır. 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 sorun de yok demektir. Aksi takdirde doğru olmayan standartlar ve hatalı olarak belirlenen gerçekleşmiş durum, organizasyonu 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.

4. Düzeltici Önlemlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

Standartlardan olumsuz anlamda bir sapma var ise düzeltici önlemler alınması gerekir. Böyle bir durumda sapmanın nereden kaynaklandığı ortaya çıkarılır ve sapmadan sorumlu yönetici sapmayı düzeltmesi için uyarı verilir. Sapmanın tespit edilmemesi ve ilgili yöneticinin uyarılmaması halinde standarda uymayan faaliyetin devamı kötü sonuca neden olur.

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için; plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş

analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanarak düzeltici önlemler alınmalıdır. Düzeltici önlemlerde uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat tanır.

Sapmalar, faaliyetlerin standartların altında kaldığını dolayısıyla başarılı olmadığını gösterir. Başarısızlığı önlemek için sapmaların mutlaka nereden kaynaklandığı belirlenip sorumlular bulunmalı ve düzeltici önlem almaları için uyarılmalıdır.

5. Geri Bildirim ve İyileştirme

Kontrol sürecinin sonuçlarının ilgili paydaşlara bildirilmesi ve geri bildirim alınmasıdır. Geri bildirim, kontrol sürecinin etkinliğini değerlendirmeye ve sürekli iyileştirmeye yardımcı olur. Alınan önlemlerin etkileri izlenir ve sürekli iyileştirme için geri bildirim sağlanır.

6.2.3. Kontrol İşlevinin Türleri

Kontrol türleri, organizasyonların amaçlarına ulaşmak için kullandıkları farklı yöntemleri ve yaklaşımları ifade eder.

Yönetim faaliyeti sırasında kontrol yapılacak yerin iyi tespiti ve hangi tür kontrollerin yapılacağı belirlenmelidir.

Kontrol İşlevinin Türleri:

1. Önleyici Kontrol (İleriye Dönük Kontrol): Faaliyet başlamadan, üretim için gerekli olan ham madde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların kuruma girişi sırasında yapılan ve koruma amaçlı kontroldür. Bu ileri besleme kontrolü olarak girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olmasını sağlar ve ileride oluşacak durumu kapsar, sapmalar olmadan önce teşhis ve önlem alma faaliyetlerinde bulunur.

2. Eş Zamanlı Kontrol (Süreç Kontrolü): Ürünün üretilmesi anında yapılan kontrol genelde, gözlem veya üst ile astın karşılıklı görüşmeleri ile yapılır. Alt kademe yöneticileri organizasyonda zamanlarının büyük bir kısmını bu iş için kullanırlar. Faaliyet esnasında yapılan kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru sonuçlar üretmesi için gerçekleştirilir.

3. Geriye Dönük Kontrol (Sonuç Kontrolü): Faaliyetler tamamlandıktan sonra sonuçları değerlendirir ve gelecekteki performans için dersler çıkarır. Ürün elde edildikten sonra yapılan, faaliyet sonrası veya çıktı kontrolü bir geri besleme kontrolüdür. Elde edilen ürün önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılır. Kalite için kontroldür; sayı ve istatistiğe dayalıdır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, sapmaların nedenlerini ve iyileştirme fırsatlarını analiz eder.

Dijital dönüşüm, mobil teknolojiler, otomasyon sistemleri, uzaktan erişim, yapay zekânın sağladığı görme genişliği ve derinliği yöneticilerin kontrol görevlerini etkili yapmalarını sağlar. Yapay zekâ, verileri toplar, analizle öngöründe bulunur.

6.2.4. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durumla, olayla karşılaştırıp mükemmele giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektörün detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

Kıyaslama; konusunda en iyi olmak için kuruluş yapısını, işleyişini, performansını kendi süreçleriyle aynı veya benzer organizasyon süreçlerini, önceden belirlenen prosedüre göre inceleyip karşılaştırma ve ders çıkarma sürecidir.

Kıyaslamanın nedenleri;

- (1) farkı belirlemek,
- (2) mümkün olan en yüksek standardı belirlemek,
- (3) düşüncenin sinerjisini oluşturmak ve
- (4) performans üzerine odaklaşmadır.

Kıyaslamanın faydaları; (1) performans artışı ve kaynakların verimli kullanımı, (2) en iyi uygulamaları belirleme, (3) bilgi ve deneyim paylaşımı, (4) inovasyon ve sürekli gelişim, (5) hedef ve strateji belirleme, (6) müşteri tatmini ve rekabet avantajı, (7) stratejik karar destekleme, (8) risk yönetimi ve (9) ileriye dönük hedef belirlemedir.

Faydalı bir yönetim aracı olan kıyaslama, işletmelerin şu an nerede olduğu, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl varacaklarının cevabını bulmada bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koyucudur.

Organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından olan kıyaslama, organizasyonun şu an nerede olduğu, gelecekte nerede olmayı beklediği, buraya nasıl ulaşacağının cevabını bulmada bir yol gösterici ve standart koyucudur.

Altıncı Bölüm Örnek Sorular

1. Koordinasyon işlevi nedir ve koordinasyon işlevinin ilkeleri nelerdir?
2. Koordinasyon işlevinin türleri nelerdir ve dikey koordinasyon nedir?
3. Yatay ve çapraz koordinasyon nedir?
4. Kontrol işlevi nedir ve kontrol işlevinin özellikleri nelerdir?
5. Kontrol işlevinin ilkeleri nelerdir?
6. Kontrol sürecinin aşamaları nelerdir?
7. Kontrol işlevinin standartları nelerdir?
8. Kontrol işlevinin türleri nelerdir?
9. Kıyaslama nedir ve kıyaslamanın faydaları nelerdir?

7. SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ

İşletmenin temel işlev grubu; satın alma işlevi, üretim işlevi ve pazarlama işlevidir.

7.1. Satın Alma Yönetimi

Satın alma yönetiminde yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin satın almaya uyarlanmasıdır. Satın alma işlevi ile ham madde, yardımcı madde, araç ve gereçler satın alınır.

7.1.1. Satın Alma Planlaması

Satın alma planlaması; işletme üretim yapabilmesi için belirli bir dönemde ihtiyaç duyacağı ham madde, yardımcı madde, yarı mamul ve hazır parçaları; miktar, zaman, kalite, fiyat ve tedarikçi/satıcı işletmeler olarak tespitidir.

Satın alma planlaması ham madde ve satın alma bütçesi ile gerçekleştirilir. **Ham madde bütçesi;** planlanan ürün veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için tek tek her tür ham maddeden ne miktar kullanılacağını belirler. **Satın alma bütçesi** ise nitelikleri önceden belirlenmiş her tür ham maddeden ne kadar, kaç ve ne zaman satın alınacağını gösterir.

Satın alma; üretim sürecinde ihtiyaç duyulan tüm malzeme, hammadde, ekipman, yedek parça ve hizmetleri dışarıdan temin edilmesi işlemleridir.

Satın alma yönetimi; bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu ürün, hizmet ve malzemelerin doğru zamanda, doğru yerde, uygun kalitede, yeterli miktarda ve uygun fiyatla sürdürülebilir şekilde teminini sağlayan faaliyetleri kapsayan bir süreçtir.

Satın Alma İşlevinin Temel Amaçları:

1. **Doğru Ürünü Doğru Zamanda Temini:** İhtiyaç duyulan ürünü belirleme ve doğru tedarikçi den temindir.

2. **Maliyetlerin Düşürülmesi:** Pazar araştırması ile uygun fiyatlı tedarikçi den toplu alımla birim maliyetleri düşürmek.

3. **Kalite Standartlarının Sağlanması:** Kalite kontrol süreçleri ile hatalı ürünleri tespit ve geri gönderimi sağlamak.

5. **Tedarik Zinciri Yönetimi:** Tedarikçilerle uzun vadeli ve güvenilir ilişkiler kurmak.

6. **Stratejik Kaynakların Sağlanması:** Uzun vadeli hedefe uygun stratejik önemli kaynakları güvence altına almak.

7. **Envanter Yönetimi:** Gereksiz stok tutmaktan kaçınarak yeterli stok ile maliyetleri düşürmek.

8. **Yasal Uyum:** Satın alma süreçlerinde geçerli olan tüm yasal düzenlemelere uymak.

9. **Risk Yönetimi:** Tedarik zincirindeki potansiyel riskleri öngörerek bunlara karşı önlem almak.

Satın alma işlevi, kurumun iş süreçlerini sürdürebilmeleri için kritik bir role sahiptir. Artan rekabet şartlarında satın alma faaliyetleri daha çok işletmenin pazarlama bölümüne bağlı yürütülmektedir.

7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu

Satın almanın organizasyonu; satın almada belirlenen hedefe ulaşmak için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işi yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleme, atama, verimli bir faaliyet ortamı için fiziki şartları hazırlamadır. 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 temel görevleri;

- (1) tedarik ihtiyaçlarını belirleme,
- (2) tedarikçi araştırması ve seçimi,
- (3) teklif alma ve değerlendirme,
- (4) satın alma sözleşmesi ve sipariş yönetimi,
- (5) teslimat takibi ve lojistik yönetimi,
- (6) maliyet yönetimi ve tasarruf,
- (7) stok yönetimi ve envanter kontrolü,
- (8) tedarikçi ilişkilerinin yönetimi,
- (9) kalite kontrol ve risk yönetimi,
- (10) satın alma raporlaması ve analizi.

7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi

Satın almanın yöneltilmesi; bir işletmenin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin belirlenmesi, uygun tedarikçilerin seçilmesi ve satın alma süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesidir.

Satın alma kararında, pazar durumu, kalite, fiyat, miktar, satın alma kaynağı ve satın alma zamanı şartlara göre değerlendirilir. Satın alınacak ham maddelerin ne miktarda olacağı ve ne zaman alınacağı, üretim planlarına göre sürekli değişir. Üretim planları ise tüketicilerin ürün talebine bağlıdır.

Satın alma süreci;

- (1) ihtiyaç belirleme,
- (2) tedarikçi araştırması,
- (3) teklif alma,
- (4) sözleşme hazırlama,
- (5) sipariş verme,
- (6) teslimat ve kabul,

(7) ödeme ve performans değerlendirmesi.

Tedarik zinciri yönetimi; bir ürün veya hizmetin hammaddesinin elde edilmesinden, üretimine, dağıtımına ve son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçlerin yönetimidir.

Tedarikçi; bir işletmenin mal veya hizmet üretiminde ihtiyaç duyduğu hammaddeleri, yarı mamulleri veya tamamlanmış ürünleri sağlayan kişi veya kuruluşlardır.

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları; (1) müşteri memnuniyetini artırmak, (2) maliyetleri düşürmek, (3) kaliteyi ve verimliliği artırmak, (4) tedarik zinciri esnekliğini artırmak, (5) teslimat sürelerini kısaltmak, (6) esnek üretim sağlamak, (7) kaynakları etkin kullanmak, (8) stokları optimize etmek, (9) sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, (10) çevreye duyarlı üretim yapmak, (11) iş güvenliğini sağlamak ve (12) sürdürülebilirliği sağlamaktır.

Tedarik zinciri yönetiminin faydaları; (1) rekabet avantajı, (2) kârlılık artışı, (3) müşteri sadakati, (4) marka imajının güçlenmesi ve (5) risk yönetimidir.

7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu

Satın almanın koordinasyonu; satın alma, organizasyonunu harekete geçirip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek, çalışmayı kolaylaştıran, işin etkili yürümesini sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra gelip, bütünleşip en uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek bütün faaliyetleri uyumlaştırmadır.

9.1.5. Satın Almanın Kontrolü

Satın almanın kontrolü; planlama ile başlayan satın alma faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşım ulaşamadığı veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak, hedeften sapmalar olduğunda düzeltici önlemleri alma faaliyetidir.

7.2. Üretim İşlevi

Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağlı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden tamamen bağımsız olamaz ve bölümler arası üstünlük tartışması yapılamaz. İşletmeler, ihtiyaç karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar satın alır ve süreç tekrarlanarak devam eder.

Üretim yönetimi; hammaddelerin, iş gücünün, ekipmanların ve diğer kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak mal ve hizmetlerin istenilen kalitede, miktarda, zamanda ve en düşük maliyetle üretilmesini sağlayan bir yönetim disiplini.

Üretim yönetiminin amaçları; (1) kaliteli ürün üretmek, (2) maliyetleri azaltıp verimliliği artırmak, (3) zamanında teslimat, (4) kaynakları verimli kullanmak, (5) esneklik sağlamak, (6) sürekli iyileştirme (inovasyon), (7) stok yönetimini optimize etmek, (8) müşteri memnuniyeti, (9) çevresel sürdürülebilirlik, (10) iş gücü güvenliği ve motivasyon sağlamaktır.

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için ham maddelerin, iş gücünün ve teknolojinin bir araya getirilerek yeni mallar veya hizmetler oluşturma sürecidir. **Üretimin temel amacı;** fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmindir. Mal ve hizmet üretimi, depolama, taşıması ve satışı ihtiyaç karşıladığı için üretimdir.

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.

Fayda; mal ve hizmetlerin ihtiyaçları karşılayarak tatmin etme niteliği ve düzeyi olarak psikolojik bir kavramdır.

Üretim süreci; (1) planlama, (2) ham madde temini, (3) üretim, (4) kalite kontrolü, (5) pazarlama ve satış.

Üretim türleri; (1) siparişe göre üretim, (2) toplu üretim, (3) sürekli üretim, (4) proje tabanlı üretim, (5) yalın üretim ve (6) hücreli üretimdir.

Dijital üretim; geleneksel üretim yöntemlerini ileri teknolojilerle birleştirerek daha verimli, esnek ve kişiselleştirilmiş üretim süreçleri kuran üretim yaklaşımıdır. **Dijital üretim süreci;** (1) tasarım, (2) simülasyon, (3) üretim (3D yazıcı, CNC makine veya otomasyon sistemi, yapay zeka ve makine öğrenmesi), (4) kalite kontrol ve (5) tedarik zinciri yönetimidir.

Globalleşme ile birlikte üretim faktörlerinin bir üretim alanından diğerine veya bir ülkeden diğerine hareket yeteneği olan **faktör akışkanlığı** işletme ve ülkelerin aralarındaki bağımlılık oranı da artmaktadır.

Kaynak verimliliği; doğal kaynakların sürdürülebilir bir yolla verimli şekilde ortaya çıkarılması, işlenmesi, tüketilmesi ve tüketimden kaynaklanan çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüleri boyunca azaltılmasıdır.

Üretimde girdi olan üretim faktörlerini klasik ekonomistler; **doğal kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken, modern ekonomistler ise **doğal kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye dört faktör kabul ederler. İşletmeciler, tabiat faktörünü sermaye içine alarak **üretim yönetimi** diye yeni bir üretim faktörü belirlerler.

Üretim Faaliyetinin Dalları:

1. Birinci Derece Üretim; Doğal ürünlerin üretimini ifade eder.

2. İkinci Derece Üretim; Doğal ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyettir.

3. Üçüncü Derece Üretim; İnsan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünler olan **hizmet** üretimidir.

Üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışında gelişim ve sosyal sorumluluk gibi

etkenler yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkiler. İşletme, üretime geçtiği ürün kategorisinde kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bu sebeple süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.

Üretim yönetimi işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini uyarlamadır.

7.2.1. Üretim Planlaması

Üretim planlaması; bir işletmenin üretim faaliyetlerini, müşteri taleplerini karşılayacak şekilde ve mevcut kaynakları en etkin kullanarak organize etme sürecidir. Ne zaman, ne kadar ve nasıl üretim yapılacağı kararının alındığı bir süreçtir.

Üretim planlamasının amacı; (1) müşteri memnuniyeti, (2) verimlilik, (3) kalite, (4) esneklik ve (5) envanter kontrolü.

Üretim planlamasının aşamaları;

- (1) talep tahmini,
- (2) kapasite planlaması,
- (3) üretim programı oluşturma,
- (4) malzeme planlaması,
- (5) iş gücü planlaması,
- (6) kontrol ve değerlendirmedir.

Üretime hazırlık;

- (1) ürün tasarımı,
- (2) üretim yerinin (fabrika) belirlenmesi,
- (3) üretim girdilerini (ham madde, üretim gereçleri ve yedek parça) gerekli miktar ve kalitede sağlanması ve
- (4) üretim süreçlerinin düzenlenmesidir.

Ürün tasarımı; ürünün yapılacağı malzeme, boyutu, görünümü, kalite ve performans standartları gibi özellikleri ile işletmenin kendine özgü karakteristiklerini belirleme sürecidir.

İşletmeler, tedarik zinciri (lojistik ağ) faaliyetleri yardımıyla ürünleri ortaya çıkarmak olan üretim işlevi ile ürünlere istek, talep oluşturmak, onları satmak ve dağıtmak olarak, pazarlama işlevi ile de iki görev yerine getirir. Ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve ham maddeden son müşteriye ulaşmasından geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışı, fiziki dağıtım ve alışverişin tamamını kapsayan bir tedarik zinciri sistemi modern üretimde önemli bir yere sahiptir.

Karmaşık ve teknik özellikte faaliyet gerektiren modern üretimin gelişimini sağlayan makineleşme, otomasyon, iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünleşme, AR-GE ve sermaye unsurları 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.

Üretimin endüstriyel gelişim tarihi; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş sınıfa ayrılır. Endüstri 1.0: 140 yıl, Endüstri 2.0: 70 yıl, Endüstri 3.0: 35 yıl, Endüstri 4.0: 18 yıl, Endüstri 4.0: 2005-2020, Endüstri 5.0: 2020'lerden itibaren başlamıştır.

Endüstri 5.0: 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile üretken yapay zekâlı robotlar, giyilebilir teknolojiler ve akıllı fabrikalarda yüksek verimli üretim modelleri gelişiyor. İnovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE, 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesneler, sürücüsüz (otonom) otomobiller, dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (sanal evren), merkeziyetsiz dijital yönetim, know-how (bilgi, teknoloji), e-iş, e-ticaret, e-pazarlama, start-up (ürün geliştiren) girişimler, dijital (sanal) para, sensör teknolojisi ve bulut bilişim ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor.

Üretim planlaması, gelişen teknolojileri kullanarak verimli ve sürdürülebilir bir üretim artışını sağlayacak sistemi kurmalıdır. Üretim artışı; çalışanların sürekli eğitimi, akıllı makinelerin kullanımı ve doğru bir çalışma planı ile sağlanır.

7.2.2. Üretimin Organizasyonu

Üretim faaliyetinin düzenli bir şekilde yürütebilmesi ve sürdürülebilirliği için bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.

Üretimin organizasyonu; işletmede üretim faaliyetini sürece uygun yerine getirecek elemanları bulup işe alma, aralarındaki ilişkileri belirleme ve üretim için gerekli girdileri ürüne dönüştürmedir. Bu süreçte bir üretim sistemi kurulur.

Üretim sistemi; bir mal veya hizmetin talep edilen miktar, kalite ve zamanda üretilmesi için gerekli kaynakların ve süreçlerin bir araya getirildiği bütünleşik bir yapıdır. Üretim sisteminin etkin ve verimliliği için sistem bir bütün olarak düşünülür, ilgili tasarım ve uygulamalar dikkate alınarak aralarındaki ilişki ve etkileşimi hesaba katılır.

Üretim Sisteminin Aşamaları:

- 1. Girdiler:** (1) ham maddeler, (2) iş gücü, (3) enerji, (4) bilgi ve (5) ekipman.
- 2. Dönüşüm Süreci:** (1) işlem, (2) montaj, (3) süreçler.
- 3. Çıktılar:** (1) ürün, (2) hizmetler, (3) atıklar.
- 4. Geri Bildirim:** (1) kalite kontrol, (2) verimlilik ölçümü, (3) süreç iyileştirme.

Dönüşüm süreci, üretim yönetiminin en dikkat gerektiren aşamasıdır. Üretim sisteminin amacı; istenilen ürünü istenilen oranda sağlamak ve toplam üretim maliyetini en aza indirmektir. Üretim sürecinde dış kaynaklardan sağlanan girdiler, dönüşüm sürecinden geçirilir, üçüncü aşamada ise çıktı (ürün) haline gelir, dördüncü aşama geri bildirimdir.

Üretim sistemi kurma; işletme kuruluşunda veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir

sistem oluşturmaktır. Üretim sistemlerinin kurulmasında, ilk karar, işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve ardından her türlü üretim imkânlarının kuruluş yerine yerleştirilmesi gelir. Üretim imkânları, değişik işlem merkezlerinin, her türlü maddeyi taşıma ve depolama sisteminin fiziki yerleştirmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

7.2.3. Üretimin Yöneltilmesi

Üretimin yöneltilmesi; organizasyonun üretim hedefine ulaşması için yöneticinin aslara yapmaları gerekeni bildirerek onları motive etmek, faaliyetlerin etkinliğini sağlamak ve harekete geçirecek yetkisini kullandığı yönetim sürecidir.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir.

Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği; (1) sıfır-hatalı üretim, (2) çok düşük stok/envanter düzeyleri, (3) kart sistemi ve (4) düzenli malzeme akışlarıdır. Üretim sisteminin işletilmesinde bazı kararlar verilmesi gerekir.

Üretim Yöntemini İyileştirme Yolları:

1. Otomasyon ve Teknoloji Kullanımı: Üretim süreçlerinde otomasyon sistemlerinin ve modern teknolojilerin kullanımı, iş gücü maliyetlerini düşürürken hız ve doğruluğu artırır. Robotik kollar, CNC makineleri, yapay zeka tabanlı üretim yönetim sistemleri, bilgi sistemleri ve nesnelerin interneti (IoT) uygulamaları.

2. İş Süreçlerinin Standartlaştırılması: Üretim süreçlerini belirli standartlara bağlamak, kaliteyi artırır ve sürecin her aşamasında tutarlılık sağlar. ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri standartlarının uygulanması.

3. Verimlilik Artırıcı Yöntemler: 5S Yöntemi; Japon kökenli yöntem, iş yerinde düzen, temizlik ve verimliliği artırmak için kullanılan bir iyileştirme tekniği; Sıralama (Seiri), Düzenleme (Seiton), Temizlik (Seiso), Standartlaştırma (Seiketsu), Disiplin (Shitsuke). **TPM (Toplam Üretim Bakımı);** ekipmanların ömrünü uzatmak ve arıza sürelerini azaltmak için yapılan çalışmalar. **SMED (Single Minute Exchange of Die);** alet değişim sürelerinin kısaltılması.

4. Yalın Üretim (Lean Production): Yalın üretim, israfi (muda) ortadan kaldırarak değer katan süreçlere odaklanmayı amaçlar. Fazla üretim, stok, bekleme süreleri, gereksiz taşıma gibi israfları en aza indirir.

5. Just-in-Time (JIT) Üretim: JIT, ihtiyaç duyulduğunda üretim yaparak stok maliyetlerini minimize eden bir sistemdir. Girdiler, yalnızca talep edildiği anda tedarik edilir.

6. Kalite Yönetim Sistemleri: Üretim sürecinin her aşamasında kalite kontrolü, kalite yönetim sistemleri Toplam Kalite Yönetimi (TQM), Six Sigma ile kalite kontrol ve sürekli iyileştirme, üretim süreçlerini daha etkin hale getirir.

7. Çapraz Eğitim (Cross-Training): Çalışanların farklı alanlarda eğitim alarak birden çok görevi yerine getirebilmesi, üretim esnekliğini artırır. İş gücü esnekliği sağlar, çalışanların farklı süreçlerde yer alarak işin aksamadan devamı sağlanır.

8. Sürekli İyileştirme (Kaizen): Kaizen, küçük ama sürekli iyileştirmeler yaparak verimliliği artırmayı hedefler. Çalışanların katılımıyla üretim süreçleri düzenli olarak iyileştirilir.

9. Hata Önleyici Sistemler (Poka-Yoke): Üretim sürecinde hata yapma ihtimalini minimize eden mekanizmalar ve prosedürlerdir. Montaj hatlarında hatalı parçaların yanlış montesini engelleyen mekanik veya dijital sistemler.

10. Veri ve Analitik Kullanımı: Büyük veri analizi, üretim süreçlerinde performans analizlerini daha iyi yapma imkânı sunar. Veri analizleriyle üretim süreçlerinde nerelerde iyileştirme yapılabileceği belirlenebilir, hatalı süreçler düzeltilir.

11. İş Gücü Motivasyonu ve Katılımı: Çalışanların üretim sürecine katılım ve motivasyon artırma, süreç iyileştirmede etkili olabilir. Çalışanların fikirlerini dinlemek ve onları sürecin bir parçası yapmak, inovatif çözümler ortaya çıkarabilir.

12. Enerji Verimliliği Sağlamak: Üretim süreçlerinde enerji tüketiminin optimize edilmesi, hem maliyetleri düşürür hem de çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlar. Enerji verimli makineler kullanmak, enerji izleme sistemleri kurmak.

13. Üretim Planlamasının İyileştirilmesi: Üretim planlamasını optimize etmek, kaynak kullanımını iyileştirmek ve üretim süreçlerinin daha düzgün bir şekilde ilerlemesini sağlar. Daha iyi planlama, üretim hatalarını ve gecikmeleri azaltır.

Üretim Sistemini İşletme Süreci:

1. Üretimin Ne Kadar ve Ne Zaman Yapılacağı Planı: Üretim planı, piyasa talebi ve satış tahminleriyle hazırlanan plandan faydalanarak üretim programı hazırlanır. Program, hangi ürün, ne zaman, ne kadar ve nerede üretileceği belirlenir.

2. Stok Kontrolü: Sürdürülebilir stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik şekilde belirleyerek yönetilmesidir. **Stok;** üretilen veya satın alınıp kullanım için bekletilen, ürüne doğrudan veya dolaylı katılan bütün fiziki varlıklardır. **Stok kontrolünün amacı;** istenilen bir ürünün ihtiyaç anında elde bulundurmaya sağlamak ve bunu en az maliyetle yapmaktır. İşletmeler, faaliyetlerini düzenli yürütmek için belirli bir stok bulundurur. Bilişim teknolojisi, stok ve depo takip programları stok kontrolünü daha verimli hale getiriyor. İşletmenin durumuna göre stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistem ve modeli ile belirlenir.

Stok Kontrol Sistemleri:

1. Sabit Sipariş Miktarı Sistemi: Stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Siparişin zamanı belli değil, fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

2. Sabit Sipariş Periyodu Sistemi: Stoklar her hafta veya her ay belirli sabit zaman diliminde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesidir.

3. Maksimum-Minimum Sistemi: Stoklar sabit zaman aralıklarında gözden geçirilerek stok miktarı önceden belirlenen minimum düzeyin altında ise sipariş verilir.

3. Kalite Kontrolü: Ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol, kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen, ürünün kalite özelliklerinin istenenle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevi, sürecidir. **Kalite;** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000). **Kontrol;** imalat sürecinde, örneklem (kısmi kontrol) ve yüzde yüz muayene olarak üç temel şekilde uygulanabilir.

Üretim Sistemi Çeşitleri:

1. Üretim Yöntemlerine Göre Üretim Sistemleri

1. Birincil üretim: Demir, bakır ve diğer madenleri doğadan ham maddeleri işlemek, kullanılmak üzere çıkarılmasıdır.
2. Analitik üretim: İlk üretimle elde edilen ham maddelerin daha sonra ayırıcı veya yoğunlaştırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli ürünler üretilmesidir. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker üretimidir.
3. Sentetik üretim: Doğadan elde edilen ham maddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni ürünlere dönüştürülür.
4. Fabrikasyon üretim: Temel veya diğer ham maddelere şekil vermek suretiyle yeni mamuller üretilmesidir.
5. Montaj üretim: Çeşitli ham madde ve parçaları sistematik şekilde bir araya getirerek karmaşık bir ürün üretmektir.

2. Ürün Cinslerine Göre Üretim Sistemleri

Ürün cinslerine göre üretim sistemi çeşitleri; (1) kömür üretimi, (2) demir-çelik üretimi, (3) kimyevi maddeler üretimi, (4) takım tezgâhları üretimi, (5) tekstil mamulleri üretimi, (6) elektrik ve elektronik ürün üretimidir.

3. Üretim Miktarına Göre Üretim Sistemleri

1. Bir defaya mahsus üretim sistemi: Belli bir sürede tek çeşit ürün üretir ve bir daha aynı üretim tekrarlanmaz.
2. Seri üretim sistemi: Makineye bağlı üretim sistemi olarak aynı üründen çok sayıda seri üretim elde edilir.
3. Sürekli (kitle) üretim sistemi: Aynı üründen hızlı, çok sayıda ve devamlı olarak (otomasyonla) üretimdir.
4. Siparişe göre üretim sistemi: Ürün özellikleri ve miktarı tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tip, miktar ve kalitede ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şeklidir.

4. İzlenen Yola Göre Üretim Sistemleri

1. Atölye (Görev/Parti) Tipi Üretim Sistemi: Çok çeşitli girdiler ile birçok amaca hizmet edebilecek üretim gerçekleştirilir. Yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyar, düzensiz ve az sayıda talebe karşı çok çeşit ürün bulunur.

2. Akıcı Üretim Sistemi: Çok çeşitli girdiler seri olarak özel amaçlı makinelerle birlikte yarı yetenekli insan gücüyle işlem görür. Az çeşit ürün var, ham madde giriş ve mamul çıkışlarında süreklilik önemlidir.

3. Proje Tipi Üretim Sistemi: Sadece bir ürün veya boyutları çok büyük şeylerin kısıtlı sayıda üretilmesinde kullanılır. Uzun gemiler ve uydular gibi az sayıda ve özel tiplerden oluşur, bir ürün üzerinde çalışılır, üretim bitince yenisine geçilir. **Proje tipi üretimin ayırt edici özellikleri;** (1) büyük ölçekli tek seferlik işlerden oluşan bir üretim şekli, (2) özel talebe bağlı bir üretim, (3) ürünün sabit konumda olmasıyla üretim faktörleri projenin yapılacağı bölgeye taşınır, (4) makine ve iş görenler ürün içinde hareket eder ve (5) iş gücü kullanım düzeyini zaman içinde değişkenlik gösterebilir.

İşletmeler, üretim sürecini kontrol etmek ve izlemek için çeşitli bilgisayar ile entegre edilen ileri teknolojileri kullanmaktadır. Maliyetleri, kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım, teslimat ve satış sonrası hizmetlerin önemli hale gelmesi, dünyada kaynakların etkin ve verimli kullanımıyla insan ihtiyaçlarını karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışlar sürmektedir.

Sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni üretim ve işletmecilik anlayışına ihtiyaç artıyor. Özellikle, 1990’lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanımıyla yeni organizasyon tasarımıyla yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış, böylece yeni üretim ve işletmecilik anlayışları gelişmiştir.

İleri Üretim Teknolojileri:

1. Ağ (Şebeke) Organizasyonlar: Ağ organizasyonlar; bir ürünü üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında iş bölümü ile uzun süreli iş birliği yapmalarıyla ortaya çıkan modeldir.

2. İşletme Dışı Kaynakları Kullanma: Üretimde katma değer oluşturan bazı faaliyetleri işletme dışı bir kaynaktan sağlamaktır. İşletme, rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanarak, alanına girmeyen konularda ise uzmanlaşmış diğer işletmelerle çalışmayı öngören bir stratejisidir. **İşletme dışı kaynakları kullanmanın faydaları;** (1) temel yeteneğin gelişimi, (2) esnekliği artırma ve risk azaltma, (3) kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4) sabit sermaye masrafını azaltma, (5) kalite ve hız, (6) küçülme ve teknolojik gelişimdir. **İşletme dışı kaynakları kullanmanın zararları;** (1) inovasyon azalması ve temel yetenekleri yanlış tanımlama, (2) tedarikçilerin pazara girme riski, (3) maliyetin düşmeme riski, (4) tedarikçi anlaşmasında hukuki boşluklar, (5) sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulmasıdır.

3. Elektronik İş: İnternet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirir. www (World Wide Web/Dünya çapında Ağ) teknolojisindeki gelişimle ortaya çıkan sanal (siber) mağazalar ile internette elektronik ortamda birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaktadır.

4. İşten İşe 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. Her iki kuruluş insan müdahalesi olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli ihtar, düzeltme ve aksiyonlar yapılır.

5. Nanoteknoloji: Yunanca “cüce”, fizikte nano; nanometre metrenin milyarda biridir. Nanoteknoloji ile atomlar veya moleküller tek tek birleştirilerek istenen ürün üretimidir. Sanayi devrimi 4.0 ve 5.0’ın teknolojisi olarak yeni iş modelleridir.

6. Yeşil İşletmecilik: Karar sürecinde ekolojik çevreyi dikkate alan, çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürün tasarımı, üretim, paketlenme, pazarlama süreçlerinde sürdürülebilir ve sosyal sorumluluğu benimsemidir.

9.2.4. Üretimin Koordinasyonu

Üretimin koordinasyon; üretim süreçlerinin ham madde girişinden nihai ürünün teslimine kadar olan tüm aşamalarda insan çabalarını birbiri ardı sıra uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek üretim faaliyetlerini uyumlaştırmadır.

7.2.4. Üretimin Koordinasyonu

Üretimin koordinasyon; üretim süreçlerinin ham madde girişinden nihai ürünün teslimine kadar olan tüm aşamalarda insan çabalarını birbiri ardı sıra uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek üretim faaliyetlerini uyumlaştırmadır.

7.2.5. Üretimin Kontrolü

Üretimin kontrolü; planlama ile başlayan üretim faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşır ulaşmadığı veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak, hedeften sapmalar olduğunda düzeltici önlemleri alma faaliyetidir.

Yedinci Bölüm Örnek Sorular

1. Satın alma nedir ve satın alma işlevinin temel amaçları nelerdir?
2. Satın alma planlaması nedir?
3. Üretim yönetimi nedir ve üretim yönetiminin amaçları nelerdir?
4. Üretim yöntemini iyileştirme yolları nelerdir?
5. Üretim sistemi çeşitleri nelerdir?
6. Üretimde şebeke (ağ) organizasyonları nedir?
7. İşletme dışı kaynakları kullanma nedir, faydaları ve zararları nelerdir?
8. Elektronik iş, işten işe uygulamalar, nanoteknoloji ve yeşil işletmecilik nedir?

8. PAZARLAMA YÖNETİMİ

İşletmenin temel işlev grubu; satın alma işlevi, üretim işlevi ve pazarlama işlevidir.

8.1. Pazarlama Yönetimi

Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit etmek, bunu karşılamak için gerekli girdileri temin ederek, üretim sürecinden geçirip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma ve satış sonrası hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

Pazarlama, bir ürün veya hizmetin üretildiği andan tüketicinin eline ulaşana kadar geçen süreçte, ürün veya hizmet hakkında doğru bilgileri doğru kitleye ulaştırma, onların ihtiyaç ve isteklerine uygun çözümler sunulması ve satışın gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir. Bu süreç, ürün, fiyatlama, dağıtım ve tanıtımına kadar birçok aşamayı kapsar.

Pazarlama; mal, hizmet ve fikirlerin üretimi öncesi bilgi toplama, tasarım, reklam, satış, satış sonrası hizmetler ve tüketici tatmini için tüketim sonrası incelemelerle sürüp giden bir işletme faaliyetidir. Pazarlamanın faaliyet alanına kâr amacı izleyen ve izlemeyen dernek, vakıf, sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girer.

Pazarlamanın özellikleri; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararları içerir, seçme hürriyeti ile değişimi sağlar, ürünle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefler, üretim öncesi başlar tüketici tatmini için tüketim sonrası sürer.

Pazarlama, satın alma ve üretimi bünyesine alarak sürdürülebilirlik anlayışıyla işletmenin devamını sağlamaya çalışır.

Pazarlamanın temel işlevleri;

- (1) pazar araştırması,
- (2) ürün geliştirme,
- (3) fiyatlandırma,
- (4) dağıtım,
- (5) tutundurma (promosyon),
- (6) satış,
- (7) müşteri ilişkileri ve marka yönetimi,
- (8) pazar segmentasyonu,
- (9) tüketici eğitimi ve tüketici talep yönetimidir.

İşletmelerin ürettiği mal veya hizmetler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Temel işlev olan pazarlama, işletmenin dışı en açık bölümü olarak kanun, yönetmelik, teknoloji, siyasi, sosyal ve ekonomik şartlardan etkilenir.

Pazarlamanın temel amaçları; (1) müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak, (2) talep oluşturmak, (3) yeni pazarlara girmek, (4) satışları artırmak ve pazar payını genişletmek, (5) marka bilinirliğini artırmak, (6) müşteri sadakati oluşturmak, (7) rekabet avantajı sağlamak, (8) toplumsal sorumluluk, (9) güvenilirlik sağlamak, (10) müşteri davranışlarını etkilemek, (11) tüketici eğitimi ve bilgilendirmesi, (12) kârlılığı artırmak ve uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamaktır.

Hayatın bütün aşamalarında hem alıcı hem de satıcı işlevleri gören insanlar için pazarlama artık bir “**yaşam bilimi**” olmuştur. Bu yönüyle pazarlama topluma; üretim, yer, zaman ve mülkiyet faydası sağlarken, işletmelere ise tüketiciyi yakından tanıyarak ihtiyacı olan ürünleri üretip satışını yaparak varlığını devam ettirmesini sağlar.

Pazarlama İle İlgili Kavramlar:

. **Pazar:** Bir ürünün fiilî veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu, ürün alım satımı için satıcı ile alıcının karşılaştığı, değişimin yapıldığı yer. **Spot pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı, **borsa** ise menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerini belirleme ve/veya ürünle ilgili işlemler için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya geldiği yerdir.

. **Pazar Fırsatı:** Mevcut durum ve gelecekteki gelişmelere göre ürünlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılmasıdır.

. **Pazarlamacı:** Pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrol işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

. **Satış:** Satıcı ile alıcı arasında ürün karşılığı bir değerle (fiyat) yapılan ürün el değişimini sağlayan pazarlama işlevidir.

. **Satıcı:** İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

. **Alıcı:** Bir ihtiyacı karşılamak isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan müşteri grubudur.

. **Pazarlama Sistemi:** Her türlü pazarlama işlevini yerine getirecek eleman, faaliyet ve ilişkiler bütünüdür.

. **Pazarlama Tekniği:** Üretim, fiyat, tutundurma, dağıtım ve son tüketiciye ulaştırılmasına kadar izlenen stratejidir.

. **Pazar Araştırması:** Hedef alınan iç ve dış pazarları tespit etmek üzere, ürün, pazar, müşteriler ve rakipler hakkında soru sorma, bilgi toplama ve sonuçları çözümleme (analiz) sürecidir.

. **Pazarlama Araştırması:** İşletmenin pazarlama işlevini gerektiği şekilde yerine getirmesi ve pazarlama sorunlarını tespit ve çözümü için gerekli bilgileri toplama, analiz, yorumlama ve pazarlama kararlarında kullanmadır.

3.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlama anlayışı, global gelişimle toplumsal sorumluluk, çevreye duyarlı, sürdürülebilir ve müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama anlayışı geliyor. **Pazarlama anlayışı;** işletmenin varlığı, büyümesi, istikrarı ile ilgili tüketici rolünü kabul eden, hedefi tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr ve/veya sosyal fayda sağlamak olan yönetim felsefesidir.

Pazarlama Anlayışının Gelişim Süreci:

1. Klasik (Geleneksel) Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletmelerin ürün veya hizmetlerini tüketicilere ulaştırmak için kullandığı en eski ve temel yaklaşım olarak üretim, ürün ve satış kavramları üzerine kuruludur. Az gelişmiş veya gelişen ülke ve sektörlerde görülür. İşletmeler, ürünlerinin özelliklerine odaklanır ve pazarın ihtiyaçlarını ikinci plana atarlar. Katı varsayım, ön yargıya dayalı, değişime kapalı ve sloganları “**ister al ister alma**” şeklinde, talebi arza boyun eğdirir. Üç aşamadan oluşur: **1. Üretim yönlü pazarlama:** İşletmenin ürettiği ürün veya hizmete odaklanarak, tüketicilerin bu ürün veya hizmeti satın alacağını varsayan bir pazarlama anlayışıdır; pazarın ihtiyaçları ve istekleri yerine, işletmenin üretim kapasiteleri ve mevcut ürünleri ön plana çıkarılır. **2. Ürün yönlü pazarlama:** İşletmenin ürettiği ürün veya hizmetin özelliklerine odaklanarak, tüketicilerin bu özellikleri nedeniyle ürünü satın alacağı varsayımına dayanır; pazarın ihtiyaçları ve istekleri yerine, ürünün kendisine daha fazla önem verilir. **3. Satış yönlü pazarlama:** İşletmenin ürettiği ürün veya hizmeti, yoğun satış çabalarıyla müşteriye ulaştırmayı hedefleyen bir yaklaşım; pazarın ihtiyaçları yerine, üretilen ürünün özelliklerine odaklanılır. Müşteri ne ister sorusu yerine ürünümüzün ne kadar iyi olduğu sorusu ön plana çıkar.

2. Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1960’larda netleşen müşteri yönlü modern pazarlama başlangıç yerini “pazar/piyasa” alır ve “ürün üretip sat” yerine “istekleri belirle ve yerine getir” fikri kabul edilir. Hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim ilkelerine dayanır. Önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçları belirlenir, bütünsel pazarlama araçlarıyla müşteriye tatminle kâr sağlayarak amaçlara ulaşılır. Pazar, istek ve ihtiyaca göre bölümlenir. Tüketiciler ihtiyaçlarını en iyi karşılayıcı tercih edeceği görüşüne dayanır ve tüketici hâkimiyetini kabul eder.

3. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1980’lerde “işletmelerin sosyal sorumluluğu”na dayalı toplumu önceleyen, tüketici tatmin ve refahını esas alan, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir pazarlama anlayışıdır. Kâr amacı olmayan sosyal kuruluşların faaliyetlerini topluma benimsetme sosyal pazarlama anlayışıdır. Çevre kirliliği, kaynakların israfı, nüfus artışı, sosyal hizmetlerde aksama, enflasyonun yükselmesiyle 1970-80’lerde modern pazarlama sorgulanmıştır. Sorumlu tüketim ve ekolojiye duyarlı pazarlamayı sosyal bir sistem gören ve buna uygun programlar düzenleme ve uygulamadır.

8.3. Pazarlamada Yeni Yöntemler

Teknolojik gelişim, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, inovasyon, AR-GE, arttırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesneler, otonom dronlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (sanal evren), merkeziyetsiz dijital yönetim, know-how (teknoloji, ticari hak), e-iş, e-ticaret, e-pazarlama, dijital para, gig (kısa süreli iş), internet tabanlı reklamlar, sensör teknolojisi ve bulut bilişimi yeni pazar alanları ve yöntemleri ortaya çıkarıyor.

Müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, hizmet pazarlaması, e- pazarlama, marka pazarlaması, müşteri ilişkileri yönetimi ve global pazarlama sürekli geliyor, yeni strateji, model, teknik ve yöntemler bulunuyor. Online ticaret siteleri psikolojisi, satış ve müşterinin düşünme stratejileri üzerine yeni pazarlama teknikleri geliyor. Sosyal medya ağları ile artan iletişim ve network pazarlamayı etkiliyor, bütünsel pazarlamayı yeniliyor, yeni pazarlama alanları ortaya çıkarıyor.

Bütünsel pazarlama; bir işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerini ve iletişim kanallarını uyumlu ve koordineli bir şekilde planlayıp uygulamasıdır. Kuruluş, marka ve ürün konusunda net, tutarlı mesaj iletimi için birçok iletişim kanalını koordine ederek bütünlüştürmedir.

Pazarlamacılar için alışveriş bir ikna sanatıdır. Pazarlama yeteneğiyle kimsenin hayatı boyunca işine yaramayacak bir şeye herkesin ihtiyacı olduğuna inandırılıyor. Geçmişte yüz yüze alışverişte müşteriyi ikna etmeye yarayan jest ve mimikler yerini uzaktan satışta ikna gücü yüksek renklere ve tasarıma bırakıyor. Pazarlamacılar, renklerin algıları ve davranışları nasıl etkilediğini inceleyen renk psikolojisini öğreniyorlar. Renklerin dili; **sarı**, gençlik, zekâ, **beyaz**, saflık, temizlik, **kırmızı**, heyecan, cesaret, tutku, **gri**, alçak gönüllülük, **mavi**, güven duygusu, **yeşil**, rahatlatma, **turuncu**, harekete geç, **pembe**, romantik, **siyah**, güç, kalite, **mor**, hayal gücü, dinginlik, **lacivert**, uyum, başarı, **sarı** ise coşku ve mutluluktur.

Tüketicinin karar alma sürecinde, internetin ve sosyal ağların etkisi sürekli yükselişle tüketici profilleri değişiyor. Pazarlama, sürekli çevrim içi olan, çok fazla şey isteyen, hızlı tüketen jenerasyonu tanımaya çalışıyor. Genç nüfusun olduğu ortamdaki gelişimi izleyerek eğilimlerine göre yeni pazarlama türü, stratejisi, trendi ve taktikleri geliştiriliyor.

Yeni Pazarlama Türleri:

. Arama Motoru Pazarlaması (Search Engine Marketing): İçerikleri arama motoruna göre optimize etmek veya ücretli reklamlarla ürünleri arama motoru sonuç sayfalarında görünürlüğü üzerine inşa edilen bir pazarlama çeşididir.

.Veri Tabanlı Pazarlama: Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulunduran, güncelleyerek yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımıdır.

. İzinli Pazarlama: Tüketicilerin izni ile kişisel bilgilerini kullanarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına dönük pazarlamadır.

. İlişkisel Pazarlama: Müşteri sadakatini artırma ve daha çok ürün satışı için müşteri ile uzun vadeli ilişki geliştirmedir.

. Bütünsel Pazarlama: İş birliği ağları ile müşterinin istediği değeri üretip rekabetçi sunmayı hedefleyen pazarlama.

. Söylenti Pazarlaması: Ürünleri deneyen kişilerin tecrübelerini kişilere aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.

. Viral (Ağızdan Ağıza) Pazarlama: Marka, ürün veya kuruluşla ilgili mesaj ve reklamların, oluşturulan içerikle internette, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan pazarlama modelidir.

. Minimal Pazarlama: İşletmenin müşteriye değil, müşterinin işletmeye yöneldiği pazarlama anlayışıdır.

. Hard-Sell Pazarlama: Ürün özelliklerini abartarak, tüketiciyi hemen satın almaya teşvik eden, ısrarcı satış tekniğidir.

- . **Doğrudan Pazarlama:** Hiçbir aracı kullanmadan tüketici ile doğrudan iletişimle sipariş alma yöntemidir.
- . **Siyasi Pazarlama:** Bir aday seçmenlere tanıtılarak seçilmesi veya partilerin iktidara gelmesi için yapılan pazarlama.
- . **Nöropazarlama:** İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten nedenlerin arkasındaki düşünceyi anlamak için nöro biliminde kullanılan teknikleri inceleyerek ortaya çıkan sonuçlardan bir pazarlama stratejisi geliştirme tekniğidir.
- . **İçerik Pazarlaması:** Sosyal medya ağları, bloglar, webinarın (web tabanlı seminer) içeriklerini pazarlama.
- . **Kitle Pazarlama:** Bir ürünü müşteri sınıflandırması ve ihtiyaç ayrımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunmadır.
- . **Satış Ortaklığı Pazarlama:** İşletme, ürün tanıtım ve satışı için kişi ve işletmelerle iş birliği yaptığı pazarlama stratejisi.
- . **Destinasyon Pazarlaması:** Turistlerin gittiği bölgeleri analizle turistik ürünleri pazara uygun hale getirmedir.
- . **Deneyim Pazarlaması:** Tecrübe, duygu ve algıya dayalı davranış temelli değerler sunan pazarlama anlayışıdır.
- . **Duygusal Pazarlama:** Bir ürünü seçmeyi sağlayacak tavrı, eylemi oluşturacak his, değer ve duyguları hedef almazdır.
- . **Nostalji Pazarlaması:** Geçmiş, anıları ve hatıraları kullanarak ürün satışını artırmak için kullanılan bir stratejidir.
- . **Yeniden Pazarlama:** İşletmenin web sitesini ziyaret eden, ancak ürünü satın almadan ayrılan potansiyel müşterilere yeniden ulaşmayı amaçlayan dijital pazarlama stratejisidir.

Pazarlama, daha çok ürün satmak için tüketici davranışları, eğilimleri, alışkanlıkları ve isteklerini sürekli inceleyip yeni satış yöntemleri geliştiriyor. E-ticaret siteleri ve pazarlamacıların geliştirdiği taktikler, teknikler; aldatma, kontrole dönük, çoğu zaman farkına varılamayan, ahlaki olmayan psikolojik hileler de olabiliyor.

Pazarlamada geliştirilen satış teknikleri; (1) sınırlı sayıda kaldı, tükenmek üzere!, (2) kısıtlı seçenek, (3) görseelliğin çekiciliği, (4) ürünleri merkeze yerleştirme, (5) hızlı müzik, (6) hileli fiyat, (7) anlık fiyat düşüşleri, (8) kusurath fiyat, (9) yokluk psikolojisi, (10) bir alana bir bedava, (11) tasarımdaki yönlendirmeler, (12) hediye kartlar, (13) müşteri yorum ve puanları, (14) çekici modeller kullanma, (15) ön ödemesiz ürün kullandırma, (16) yerli ürün ve (17) zamanı unutturmaktır.

Pazarlama iletişimi; müşterileri ürün ve hizmetleri satın almaya ikna etmek için tasarlanmış faaliyetleri kapsayan bir stratejidir. İşletme ürün ve hizmetlerini hedef kitleye tanıtmak, marka imajını oluşturmak, tüketici davranışlarını etkilemek ve satışları artırmak için kullandığı klasik ve dijital bütün iletişim faaliyetleridir.

Pazarlama iletişimi unsurları; (1) reklam, (2) halkla ilişkiler, (3) satış geliştirme, (4) ürün tasarımı, (5) ürün geliştirme, (6) müşteri hizmetleri, (7) satış sonrası destek, (8) marka bilinirliği ve (9) pazarlama araştırması. **Pazarlama iletişiminin amaçları** ise (1) satışları artırmak, (2) ürünlerin akılda kalmasını sağlamak, (3) tekrar satışları sağlamak, (4) marka ve ürüne algıyı yükseltmek, (5) marka bilinirliğini artırmak, (6) sadık müşteriler oluşturmak, (7) inovasyon, (8) ürün ve iş geliştirme.

8.4. Yeşil Pazarlama

İhtiyaçları karşılamada çevreye duyarlı, sıfır atıklı, ileri ve geri dönüştürülebilir ürünlerin üretim ve tüketiminin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimseyen ekolojik ve çevresel olan yeşil pazarlama anlayışı sürekli gelişmektedir.

Yeşil pazarlama; işletmelerin çevreye duyarlı ürünler ve hizmetler sunarak, tüketicilerde çevre bilinci oluşturmak ve sürdürülebilir bir gelecek için çaba göstermek için kullanılan bir pazarlama türüdür.

Eko, ekolojik, sürdürülebilir ve çevreci pazarlama ismini de alan yeşil pazarlama var olan ürün ve üretim sistemlerinin olumsuz sosyal ve çevreye dönük etkilerini azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsar. Enerji kullanımı, kirlilik, aşırı kaynak kullanımının zararlarını inceleyen, ihtiyaç karşılamayı sorumluluk anlayışıyla kârlılığı hedefler ve rekabet avantajı sağlar.

Yeşil pazarlamanın temel hedefleri; (1) yeşil hedefleme, (2) yeşil strateji, (3) yeşil ürün ve (4) sosyal sorumluluktur. Ekolojik üretim, sürdürülebilirlik, yeşil ekonomi, yeşil büyüme, yeşil üretim, temiz üretim, yeşil tüketimcilik, yeşil tüketici, yeşil işletme, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve yeşil yönetim anlayışı kavramları yeşil pazarlamanın temelidir:

- . **Ekolojik (Organik) Üretim:** Tarım ürünlerinin tohumdan hasada ve tüketiciye ulaşana kadar üretimin her aşamasında ekosisteme ve insan sağlığına zararlı bir kimyevi katkı maddesi ve yöntem kullanılmadan ürün üretmektir.
- . **Sürdürülebilirlik:** Bugünkü neslin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılamaktır.
- . **Yeşil Ekonomi:** Çevre riski ve ekolojik olumsuzlukları azaltarak sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen bir ekonomi.
- . **Yeşil Büyüme:** İnsan refah ve huzuru için çevre etkenlerini ve doğal kaynakları dikkate alan büyüme modelidir.
- . **Yeşil Kalkınma:** Ekonomik ve sosyal gelişimi sürdürülebilirlik ilkesiyle ihtiyaçları daha iyi karşılamayı sağlamadır.
- . **Yeşil Üretim:** Sürdürülebilirlik ilkesiyle çevre etkisi düşük girdi ile yüksek verimli, az veya sıfır atıklı üretim süreci.
- . **Geri Dönüşüm:** Yeniden değerlendirilebilecek atıkları çeşitli işlemlerle üretim sürecine geri kazanmaktır.
- . **İleri Dönüşüm:** Ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak haldeki her şeyi farklı kullanım için yeniden düzenlemedir.
- . **Tamir Kafe (Repair Cafe):** Arızalı ürünlerin tamir edilip yeniden kullanımı ile tüketim kültürünün değiştirilmesidir.
- . **Sıfır Atık:** Kaynak verimliliği için üretim ve tüketimde atık oluşumunu engelleme ve geri dönüşümünü sağlamadır.
- . **Döngüsel Ekonomi:** Kaynakları verimli kullanma ve atıkları minimuma indirmeyi amaçlayan ekonomik modeldir.
- . **Yeşil Tüketimcilik:** Tüketimde çevre korumaya yönelik yaklaşımları benimseyen tüketim davranış ve anlayışıdır.
- . **Yeşil Tüketici:** Tüketimde çevre dostu kararla sürdürülebilir ve çok az veya hiç kirlilemeyen ürün tercih eden tüketici.
- . **Sürdürülebilir Tüketim:** Kaynakların sürdürülebilirliğini esas alan ve doğal yaşama zararı en aza indiren tüketim.
- . **Yeşil İşletme:** Çevreye duyarlı ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygun faaliyet gösteren işletmelere verilen isimdir.
- . **Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi:** Çevreye duyarlı ve sürdürülebilir pratikleri benimseyen tedarik zinciri süreçleridir.

. Yeşil Yönetim Anlayışı: İşletme yönetiminin her aşamasında çevreye ait sorumluluk duygusuyla faaliyet yürütmedir.

Yeşil pazarlamanın amaçları; (1) doğal kaynakları etkin kullanmak, (2) ekolojik dengeyi korumak, (3) çevre dostu ürün kullanmaya teşvik, (4) üretimden doğan çevre kirliliğini azaltmak için alternatif belirleme, (5) enerji tüketimini en aza indirmek, (6) ambalajlamayı en aza indirmek ve geri dönüşümü sağlamak, (7) çevre konusunda toplumsal bilinci arttırmak.

Herhangi bir faaliyet sonucu çevreye bırakılan her türlü maddeyi ifade eden **atıkları** geri alma veya toplama pazarlamanın sorumluluğundadır. Dönüşümün hedefi kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltarak döngüsel ekonomiyi geliştirmektir. Evrenin işleyişinde bir denge var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır yeryüzüne tekrar yağmur veya kâr olarak döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yoktur. **Besin zincirinin tepesindeki insan;** tüketim atıklarını tekrardan zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir tasarruf, kendi türünün devamı, sürdürülebilir bir ekonomiyle çevreye katkı sağlar.

Sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere önlem alan, kaynakları etkin kullanan ve sürdürülebilirlik anlayışıyla kalıcı değerler üretmeyi hedefleyen kişi ve kurumlara ihtiyaç artmaktadır. Sürdürülebilirlik için üretim ve tüketimde tek bir kaynağa bağlı kalmak tehlikelidir. Tedarik sorunuyla karşılaşmamak için alternatif kaynaklar aranır.

Global ölçekteki felaketler sorgulanıp ders çıkarılmalıdır. İklim tarihinde dünya, belirli dönemlerde kuraklık yaşamış. Bunu yıkıcı yapan kapitalizmin dünyadaki zoraki hâkimiyetiyle hayatı temelden etkileyen aşırılıkları dizginlenmelidir.

8.5. Hizmet Pazarlaması

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

Mal, hizmetsiz, hizmet de malsız olmaz. Her mal, bir dizi hizmetle adım adım üretilir. Hizmet, malla birlikte anlam kazanır, mal ortadan kalkarsa hizmetin etkisi azalır. Pazara sunulan hizmet tüketilmezse ekonomik kaybı giderilemez.

Hizmet; somut bir ürün olmamakla birlikte, bir ihtiyacı karşılamak veya bir fayda sağlamak amacıyla bir kişinin veya bir organizasyonun başka bir kişi veya organizasyona sunduğu faaliyet veya faydadır.

Hizmet pazarlaması; ekonomik bir faaliyetle üretilen, belirli bir fiyatla alım ve satımı mümkün olan, insana fayda sağlayan, somut olmayan ürünlerin tüketicilere ulaştırılması ve satılması için yapılan tüm faaliyetlerdir.

Sürekli çeşitlenerek artan insan ihtiyaçları içinde hizmetlerin değer ve yerinin artışı hizmetleri önemli kılıyor. Tüketicinin, fayda veya tatmin olarak algıladığı hizmetler, çeşitli özelliklerinden dolayı mallardan farklıdır.

Hizmetlerin Temel Özellikleri:

1. **Soyutluk:** Hizmet, elle tutulup, gözle görülemez, bir ölçü ile ifade edilemez, sergilenemez ve paketlenemez.
2. **Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim:** Müşteri, hizmet üretim sürecinde bizzat bulunur üretim ve tüketimi birlikte olur.
3. **Heterojenlik:** Hizmet özü, kalitesi, kapsamı açısından farklılık, çeşitlilik göstermesiyle standartlaştırılmaları zordur.
4. **Hizmetin Dayanıksızlığı:** Üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleşir, satış sonrası kullanılmak üzere depolanamaz.
5. **Değişken Talep:** Hizmete olan talep yıl, mevsim, ay, gün ve saatlere göre nispeten değişken ve belirsizdir.
6. **İnsan Odaklılık:** Hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze yakın ilişki gerekir, kalite insana bağlıdır.
7. **Hizmetin Bölünmezliği:** Hizmetin üretim ve tüketimi birbirinden ayıramaz, bölünmez aynı anda üretilip tüketilir. Hizmet pazarlaması, hizmetin özelliklerinden kaynaklanan farkları pazarlama zorluğunu da beraberinde getirmektedir.

Hizmet Pazarlamanın Mal Pazarlamadan Farklılıkları:

1. **Üretim Yöntemleri:** Mal genelde atölye veya fabrikada, hizmet ise tüketilen yerde ve aynı zamanda üretilir.
2. **Hizmetlerin Depolanamaz Özelliği:** Sanayi ürünleri uzun süre saklanabilir, hizmet ürünleri anında tüketilmelidir.
3. **Dağıtım Kanalları:** Hizmetler soyut özelliği sebebiyle bir yerden bir yere taşınmaz, doğrudan dağıtım satışla olur.
4. **Hizmetlerden Genelde Kısa Süreli Faydalanılması:** Hizmetler, mallara göre daha kısa sürede tüketilir.
5. **Satın Alma Şekli Daha Az Güven Vericidir:** Hizmet, önce denemesi olmadığından müşteri güveni kazanmak zor.
6. **Hizmetlerin Taklit Edilme Kolaylığı:** Hizmete ait buluş ve fikirlere patent alma zorluğu, taklidini kolaylaştırıyor.

Hizmet sunanların performansı, tüketicinin hizmet hakkındaki görüşünü anında ve hızlı etkileme gücü vardır. Pazarlamacılar, hizmet ile mal arasındaki farkı bilerek emek yoğun hizmetlerde mal pazarlamadan farklı stratejiler izlerler.

Hizmet pazarlamanın zorlukları; test etme, bölme, fiyatlandırma, tutundurma, reklam, dağıtım, tanımlama, sergileme, derecelendirme, standartlaştırma, her hizmeti aynı şekilde pazarlama, üretim ve tüketim zamanını ayırma dayanıklı olmama, erteleme, üretenden ayrılma, talebi sürekli yapma, hatadan dönme ve plana bağlı kalma zorluğudur.

Hizmet alanında pazarlama yönlülüğünün olmama nedeni, birçok hizmet üreticisinin, kendini pazarlamacı değil üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görmeleridir. Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı aynı görür ve pazarlamadan sorumlu bir yönetici de bulundurmazlar. Devletin, hizmetleri kısıtlayıcı kanun ve uygulamaları bunda etkilidir. Ekonomik ve sosyal gelişim hizmetlere talebi artırmasıyla hizmet pazarlamadaki kısıtlama ve baskıları azaltıp bazılarını kaldırmıştır.

8.6. E-Pazarlama

Gelişen teknoloji ile artan dijitalleşme, bant genişliği ve artan mobil cihazlar toplum hayatını geliştiriyor. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik gösterimi olan dijitalleşmenin artışı işletmeleri dijital/e-pazarlamaya yönlendiriyor.

E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde doğrudan, interaktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS, sosyal medya, video araçları, internet, mobil ve interaktif platformları kullanarak, ürün, marka ve işi desteklemek, tanıtmak

için yürütülen sistemli çalışmalardır. Bu alan, elektronik/dijital/siber pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, mobil pazarlama, online pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama isimleri alır.

E-pazarlama; mal, hizmet, fikir ve markaların üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerini genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) araçlarla dijital ortamda yapmaktır. Geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik pazarlama sürecinde; verilerin bir ekran üzerinde elektronik gösterimini sağlayan dijital kanal kullanımıdır.

E-pazarlamada kullanılan araçları; (1) sosyal medya platformları, (2) içerik pazarlama; web site, blog platformları, (3) mobil pazarlama platformları, (4) e-mail pazarlama platformları, (5) e-ticaret platformları b2b (business to business=işten işe), b2c (business to consumer=işletmeden tüketiciye) pazarlama, (6) test etme ve raporlama araçları.

E-ticaret; mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, reklam, satış, dağıtım ve ödeme işlemlerinin telekomünikasyon ağları ile yapılmasıdır. Bir sınırlama olmadan bilgi iletişim ağı ile online yürütülen faaliyetler global e-mağazacılığı ve e-ticaret ekosistemini geliştiriyor. **E-mağaza;** genel internet ağı üzerinden online ürün satış yapan siber ortamda kurulan sanal mağazadır. Ürüne kısa sürede ve kolay ulaşım imkânı, siber ortamda açılan mağazanın 7/24 açık oluşu maliyeti düşürüyor.

E-pazarlamada işletmeler, internet siteleri için arama motoru optimizasyonu stratejileriyle üst sıraya çıkartarak bulunabilirlik seviyelerini yükseltiyorlar. E-ticaretin altyapısı ve lojistiğin gelişimiyle her ürün e-ticaretten satılabilir hale geliyor. İnternet online alışveriş aramalarında tekel oluşturanlar, ülkelerin rekabet kanunları ile cezalandırılır.

E-Pazarlamanın Dört Temel Adımı:

1. Elde Et: Müşteriyi web sitesi veya satış yapılan sayfaya çekmek için; Arama Motoru Reklamı ve Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-Marketing, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme, Zengin Site Özeti.

2. Kazan: Müşteri web sitesine gelince hedef satış değil, okunan yazılar, beğenenler, paylaşım, takipçi sayısı önemli.

3. Ölç-Optimize Et: Neyin yanlış neyin doğru yapıldığını anlayıp rakiplerle karşılaştırıp site performansı analiz edilir.

4. Sahip Çık-Büyüt: Mevcut müşterileri memnun etme ve daimî müşteri olmaları için kullanılan teknikler; iyi bir müşteri hizmeti sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, dinamik fiyat stratejisi ve referans programları başlatmadır.

E-pazarlamada yeni yöntemlerden **remarketing (yeniden pazarlama)** ile web sitelerini ziyaret eden kişilerin ayrıldıktan sonra başka sitelerde bir önceki sitenin reklamını görmesini sağlayan sistemler yeni bir pazarlama anlayışıdır. Kullanıcı başka sitelerde gezerken sistem robotu arşivlenen bilgiye karşılık gelen ürün görseli müşteriye yeniden hatırlatır.

E-pazarlama yöntemleri dışa açılmada e-ihracatı önemli hale getirdi. E-ihracat, yurt dışına ürün satışı ile ihracat modeli olarak; e-ticaret, mikro ihracat ve yurt dışı online (çevrim içi) müşteri kesişim noktasıdır. E-pazarlamayı yürütmekte, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam öne çıkıyor. Dijitalin sosyal hayata girişiyle gelişen reklamcılık; online reklamlardan yeni olan doğal reklamlar ile marka bilinirliği artmaktadır.

E-ihracat; e-ticaret yolu ile satılan ürün veya hizmetlerin, mikro ihracat kuralları çerçevesinde, E-Ticaret Gümrük Beyannamesi (ETGB) ile yurt dışındaki müşteriye gönderilmesidir. Klasik ihracatın elektronik destekli hali olan e-ticaret pazar yerleri veya e-ticaret siteleri aracılığı ile yapılır. E-ihracatta ilk adım, e-ihracat sitelerine ürün listeleyerek dijital pazarlama yöntemleri ile ürünün hedef pazardaki online tüketicilere satışı hedeflenir. Satışı yapılan ürün e-ihracatta uzman kargo firmasınca mikro ihracat kuralları çerçevesinde ETGB ile yurt dışındaki tüketiciye gönderilir.

Mikro ihracat; yurt dışına ürün satışında tek seferde 300 kg ve 15.000 Euro'ya kadar olan gönderileri (KDV hariç) kapsayan küçük ticaret modeli ve ihracat türüdür. Bu limit ve altındaki gönderiler gümrük müşaviri ve gümrük beyannamesine gerek olmadan dolaylı temsil yoluyla, ETGB (Elektronik Ticaret Gümrük Beyannamesi) ile beyan edilir. Mikro ihracat için bir kısıtlama yok, belirli şartları sağlayan her işletme ve bireysel olarak yurt dışı satış yapabilir.

E-ihracat (mikro ihracat) avantajları; (1) KDV iadesi mümkün, (2) İhracatçılar Birliği kaydına gerek yok, (3) depo çıkış ücreti yok, (4) ödemeler döviz cinsindendir, (5) vekâletname gerekmez, (6) ardiye ve gümrük müşavirliği ücreti yok, (7) elektronik ortamın sağladığı tasarruf, (8) hız, kolaylık ve müşteri memnuniyetidir.

Bilişim teknolojilerinin gelişimiyle sosyal medyada içerik üreticileri influencerlerle (fenomen/etkileyici kişi) popülerlik kazanan ve markaların iş birliği yapmaya başlamalarıyla sosyal medyada yeni bir influencer pazarlama modeli ortaya çıktı.

Influencer (fenomen/etkileyici/etkileyen kişi) pazarlama; uzman olduğu alanda sosyal medya üzerinden takipçilerinin fikir ve davranışlarını etkileyerek onlara mal/hizmet tanıtımı yaparak satın almalarını sağlamaktır.

Sosyal medya pazarlaması (social media marketing); marka ve ürünleri sosyal medya platformlarında tanıtma, sergileme, reklam ve bilinirliğini artırmak için içerik üretip bunu yayınlama üzerine kurulu pazarlama yöntemidir.

Influencer türleri; (1) nano influencer 1000 ile 10.000 arası takipçi, (2) mikro influencer 10.000 ile 100.000 arası takipçi, (3) makro influencer 100.000 ile 1.000.000 arası takipçi ve (4) mega influencer 1 milyon üzeri takipçisi olanlar.

Influencer pazarlama stratejisi adımları; (1) hedef belirleme, (2) hedef kitleyi tanımlama, (4) markaya uygun influenceri araştırma, (5) içerik stratejisi oluşturma, (6) influencerle iş birliği, (7) içerik performansını takip ve sürdürmedir.

Farklı influencerlerle yürütülen pazarlama çalışmaları farklı etkiye ve avantajlara sahiptirler. Küçük takipçi kitlesi ile belirli bir niche/niş (özellikli ürün grubu) veya ilgi alanında etkili bir şekilde etkileşim sağlayabiliyorlar.

Niş pazarlama (niche marketing); mal/hizmet ihtiyacı duyan benzer karakteristik ihtiyaçlara sahip küçük bir tüketici grubunun ihtiyaç ve isteklerini daha iyi karşılamak için geliştirilen dar kapsamlı, küçük bir pazarlama stratejisidir. Niş

pazarlama, küçük işletmeler büyük işletmelerin uzmanlaştığı alan dışında alana hâkimiyeti ile oluşan pazarlama modelidir.

8.7. Marka Pazarlaması

Marka, tüketicilerin bir ürünü veya hizmeti tanınmasını, hatırlamasını ve tercih etmesini sağlar.

Marka; bir şirketin veya ürünün kimliğini ve farklılığını temsil eden, isim, logo, simge, işaret, tasarım, sembol veya diğer ayırt edici özelliklerin bütünüdür. Tüketici dikkatini ürünlerine çekip tanıtım ve satış tekrarı için marka kullanılır. Marka; kalite, dürüst bir çalışma ve iş hacmi sembolü olarak hak sahibini tanıtan, ürün kaynağını gösteren bir araçtır.

Markanın Unsurları:

1. İsim: Markanın en temel bileşenidir. Tüketicilerin ürünü tanıması ve hatırlaması önemlidir.
2. Logo ve Sembol: Görsel tanımlama unsurlarıdır.
3. Slogan: Markanın değerleri veya mesajını ifade eden kısa ve etkileyici ifadeler.
4. Renk ve Tasarım: Markanın görsel olarak yapılandırılmasını güçlendiren unsurlardır.
5. Değerler ve Misyon: Tüketicilerin marka algısı, itibarı ve bağlılığı ile güçlü bir marka, sadık müşteri tabanı sağlar.

Markanın işlevleri; (1) tanımlama ve ayırma, (2) güven ve sadakat oluşturma, (3) değer iletimi, (4) hafızada yer etme ve (5) tüketici tercihi etkilemedir.

Marka pazarlaması; bir ürün veya hizmetin kimliğini, değerlerini ve farklılıklarını vurgulayarak tüketicilerle bağlantı kurmayı ve sadakat oluşturmaya amaçlayan bir pazarlama stratejisidir. Ürün veya hizmet satışı, marka değerini arttırmak, tüketici sadakati ve rekabette öne çıkmak gibi geniş hedefleri vardır. **“Pazarlama, marka oluşturmaktır”** ifadesi işletmenin tüm işlevleri marka inşa etmeye katkı sağlar ve tüm işletme marka yönetimi bölümü olmuş demektir.

Marka pazarlamasının amaçları; (1) marka bilinirliği, (2) marka imajı, (3) marka bağlılığı, (4) marka değeri ve (5) rekabette farklılaşmadır.

Marka oluşturma; marka imajı ve ismi ile ürünlere kimlik kazandırmaya dönük tüm pazarlama faaliyet ve çabalarıdır. Ürünler iyi bir markalama ile satılabileceği için marka oluşturma önemlidir. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak şekilde benzersiz bir fayda beyanı ile tüketicileri hedefleyen bir tekliftir. İşletmeler, markalarına yıllarca yatırım yaparak bir satış etkisi oluşturup; rekabet edilemez ve taklidi mümkün olmayan bir marka oluşturmaya çalışırlar. Markaya bağlılık, müşteri beklentilerini yerine getirerek, daha da iyisi onları aşarak oluşturulur. Marka dışı açıldığında dünya markası olur.

Toplumlar arası kültür farklılıkları nedeniyle girilmesi planlanan ülkede marka ile ilgili; kolay okunup söylenebilen, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi, şekli, ülke kültürüne uygunluğu, ambalajı ve rakiplerden farklı özellikleri netleştirilir.

Marka İle İlgili Kavramlar:

- **Patent:** Bilimsel ve teknik bir buluşun veya buluşu uygulamada kullanma hakkının kime ait olduğunu gösteren belge.
- **Faydalı Model:** Yeni olan ve sanayiye uygulanabilen, buluş sahibine 10 yıl ürünü üretme ve pazarlama hakkı tanıma.
- **Tasarım:** Bir planın veya nesnenin, inşasında mimari ve mühendislik çizimlerinin meydana getirilmesine denir.
- **Coğrafi İşaret:** Biri ürünün, belirgin bir niteliği, ünü, geleneksel üretim metodu, coğrafi kaynağının bulunduğu bir yöre, alan, bölge, ülke ile özdeşleşmiş ürünü gösteren ve güvence sağlayan işarettir. Menşe ismi ve mahreç işareti diye ayrılır. **Menşe ismi;** ürünün üretimi ve işlenmesi sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşme zorunluluğu ürünlerin coğrafi işaretidir. Eskişehir Lületaşı, Malatya Kayısı. **Mahreç işareti** ise ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerden en az birisi, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretidir.

- **Fikri Mülkiyet:** Kişi veya kuruluşa ait bir eser üzerinde sahip olunan maddi ve manevi hakların tamamıdır.
- **Lisans:** Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere kamu otoritesince verilen izin, imtiyazdır.
- **Royalti:** Herhangi bir şeyin sahibine ait bir hakka bağlı olarak ticaret yapanların kazançlarından ödedikleri paydır.
- **Logotype:** Bir marka veya kuruluş ismini içeren harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğidir.

Markalama stratejileri; (1) aile markası stratejisi, (2) marka geliştirme stratejisi, (3) kişisel marka adı stratejisi, (4) birleştirici marka stratejisi, (5) çoklu markalama stratejisi ve (6) ortak marka stratejisi, (7) jenerik marka stratejisidir.

Marka değeri; markaya yapılan harcama ile marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir.

Marka seçildikten sonra koruması için her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak tescil ettirilir. Ürün yeni bir ürün ise ayrıca patenti alınır, ürünün kullanımı değil de tasarımı orijinal özellikte ise sanayi tasarımı tescil ettirilir. Marka tescili, markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır.

8.8. Global Pazarlama

Globalleşmeye bağlı olarak kuruluşların pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğinde yürütmesi, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamaları sürekli gelişiyor.

Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenirler. Global pazarlama, sadece dış satım değil, tüm ulusal faaliyetleri yurt dışında evrensel boyutta sürdürme, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak pazarlama bileşeni stratejisini yurt dışı pazarlarda yürütmedir.

Hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek kaynağa sahip değildir. Coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklar nedeniyle mutlaka başka ülkelere ürün satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olanı ise dışarıdan satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır. Pandemi, e-ihracatı önemli hale getirdi. E-

ihracat, yurt dışına ürün satış modeli olarak; e-ticaret, mikro ihracat ve yurt dışı çevrim içi müşteri kesişim noktasıdır.

Global pazarlama; bir ürün veya hizmeti dünya çapında farklı pazarlara sunma ve pazarlama stratejilerini global ölçekte farklı hedef kitlelerin ihtiyaçlarına, kültürel farklılıklara ve yerel pazarlara uygun şekilde tasarlanma, uygulama ve kontrol sürecidir. Global pazarlama, dış pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama gibi farklı isimler alır.

İşletmeleri global pazarlara yönelten nedenler; (1) yeni pazarlar ve geniş müşteri kitlesi, (2) dünya pazarlarından pay almak, (3) iç pazara bağımlılığı azaltmak, (4) üretim maliyetlerini düşürmek, (5) verimlilik ve dış pazar avantajları, (6) tedarik zinciri optimizasyonu, (7) global rekabet ve marka gücü, (8) bilgi ve teknolojiye erişim, (9) gümrük vergilerinin düşürülmesi, (10) ticaret anlaşmaları, (11) e-ticaret, (12) iletişim ve ulaşım, (13) global kültür, (14) işletmeyi geleceğe hazırlamak, (15) karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanmak ve (16) sosyal sorumluluktur.

Her ülkeye, aynı şekilde ürün sunumu mümkün olmadığında global ve lokal sentezi global pazarlamaya gidilir.

Glokal pazarlama; global pazarların rekabetinden çekilerek farklı bölgelerdeki tüketici taleplerine cevap verebilmek için yerel şartlara uygun pazarlamadır. **Lokal pazarlama** ise belirli bir bölge insanların ihtiyaçlarına yönelik satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır. Glokal, globalleşirken yerel değerlerini korur ve global risklerden korunmayı sağlar.

Rekabetin yoğun olduğu global pazarlarda başarı işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini buna göre planlayıp yürütmesiyle sağlanır. Ekonomilerin başarısı dünya ekonomisiyle bütünleşme ile olur bunu da global pazarlama sağlar. Dünya pazarlarına açılarak ürün sunmak global ticaretle değil, artık global pazarlama ile mümkündür. Kapitalizm, tek tip dünya tüketicisini hedeflemesiyle işletmelerde bu yapıya uygun davranıyor.

İhracat, bir ülkeden diğer bir ülkeye ürün akışını, ülkeye döviz girişini ve dolayısıyla ticaret unsurunu öne alırken, global pazarlama daha çok ürünün nasıl tanıtılıp ve pazarlanabileceği olarak tüm pazarlama işlevlerini içerir. Satış nasıl pazarlama zincirinin bir halkasıysa ihracat da global pazarlama çalışmalarının bir parçasıdır.

Dış pazarlara giriş yöntemi seçiminde mutlaka yüzde yüz doğru bir karar mümkün olmaz. Sürekli gelir ve gider arasında değerlendirme yaparak alternatiflerden en uygunu seçilir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletme ürün farklılaştırma, yenilik yapma, stratejiye göre değişen fiyatlama, taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilir.

Global pazarlara giriş stratejileri; (1) ihracat yoluyla global pazarlara giriş (doğrudan, dolaylı ihracat ve kurum içi transferler), (2) sözleşmeyle global pazarlara giriş (finans anlaşması, franchising, üretim ve yönetim sözleşmesi, anahtar teslim projeler), (3) doğrudan yabancı yatırımla global pazarlara giriş (sıfırdan yatırım, şirket satın alma ve ortak girişimdir).

Global pazarlamada online müşteri bulma yöntemleri; (1) online fuarlar, (2) arama motorları, (3) internet reklamları, (4) çevrim içi dış ticaret eğitim ve etkinlikleri, (5) Ticaret Bakanlığı web siteleri, (6) sosyal medya hesapları, (7) sanal ticari heyetleri ve (8) B2B / işten işe uygulamalar / business to business dış ticaret platformları.

Ülkeler, kendi kendine yeterli olmak, ödemeler dengesini sağlamak ve dışa bağımlı olmamak için politika geliştirirler.

Dış ticarete bağıllık; bir ülke veya bazı ülkelerle ürün alışverişini karşılıklı çıkarlar doğrultusunda yürütmektir.

Dış ticarete bağımlılık; bir ülke veya bazı ülkelere ürün alışverişinde muhtaç olmak, hür ve bağımsız olamamaktır.

Dışa bağımlılık; teknoloji ve sanayisi yetersiz ülkelerin üretim için gerekli girdileri ithalatla karşılamasıdır.

Dünya Ticaret Organizasyonu, üye ülkelere, haksız ticarete karşı yerel endüstrilerini ihracatçıların “haksız” ticaretlerine karşı korumaları için anti-damping önlemleri alma hakkı tanır. Bir işletme ürününün aynısı ithalatçının damping ile iç piyasada sattığı ve bunun ülkeye zarar verdiği belirlenirse devlet anti-damping uygulaması için başvuru yapabilir ve anti-damping soruşturması açabilir. Damping, bazen girilmesi zor pazara ürün satmak veya rekabeti kaldırmak için uygulanır.

Damping; uluslararası bir pazarı elde etmek veya bir ürünü elden çıkarmak için fiyatı büyük ölçüde düşürüp satmaktır.

Anti-damping (dampinge karşı vergi); bazı dış firmaların ihracatını artırmak ve bir haksız rekabet oluşturmak üzere bir ülkeye gerçekleştirdiği ihracata yönelik özel olarak uygulanan indirim (damping) karşı alınan vergidir.

Damping türleri; (1) münferit damping (fazla ürünü ihraç ettiği ülkedeki fiyatın altında satması), (2) yıkıcı (uluslararası rakiplerini piyasadan silmek) damping, (3) sürekli damping (payını maksimize için dış piyasada sürekli ucuza satmak).

8.9. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Tüketici Davranışı

İşletme ile müşteri iletişimini sağlama, istekleri işletmeye aktarma, ürünleri tüketiciye sunma pazarlamanın görevidir. Müşteri işletme açısından, tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, dernek gibi kişi ve kurumlardır.

Müşteri; bir işletmeden ürün veya hizmet satın alan veya bunlara ilgi gösteren kişi veya kuruluştur.

İç müşteri; bir organizasyonun bünyesinde birbirlerine hizmet eden ve destek sağlayan bireyler veya gruplardır.

Dış müşteri; bir organizasyonun ürün veya hizmetini satın alan organizasyon dışındaki bireyler veya kuruluştur.

Dış müşteri memnuniyeti mutlaka iç müşteri memnuniyetinden geçer. İşletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar.

Müşteri ilişkileri; kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi, satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren, her iki tarafın kazandığı bir süreçtir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi / (CRM - Customer Relationship Management); bir işletmenin müşterileriyle olan etkileşimlerini ve ilişkilerini yönetmek için kullanılan stratejiler, teknolojiler ve yöntemlerin bütünüdür. CRM, müşteri memnuniyetini artırmak, müşteri sadakatini sağlamak, işletmenin genel performansını iyileştirmek için önemli bir araçtır.

Müşteri odaklılık; bir işletmenin tüm faaliyetlerini müşterinin ihtiyaç, istek ve beklentileri etrafında şekillendirmesidir.

Müşteri tatmini; müşterinin bir ürün tüketimi ile ilgili tatmin olma tepkisi ve olumlu duygusal davranışdır.

Müşteri memnuniyeti; müşteri ihtiyacını karşılama sonrası elde ettiği tatmin, aldığı hizmetten memnun olma düzeyi.

Müşteri memnuniyetini sağlama süreci; (1) müşteriyi tanıma, (2) müşterinin talep ve beklentilerini belirleme, (3) müşterinin algısını ölçme ve (4) eylem planıdır.

Müşteri sadakati; bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır. Sadakat artışı işletmenin başarı ve sürekliliğini sağlar.

Düşük müşteri tatmini göstergesi müşteri şikâyetidir. Şikâyetin olmayışı yüksek müşteri tatminini göstermez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözü yerine getirmekle olur. İşletmeler müşterinin istek, ihtiyaç, eğilim, kişilik ve kültürel özelliklerini belirleyerek ürün ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenler, müşteriyi bir rakip olarak göremez, müşteri dost görür, anlayış ‘ben kazanayım sen de kazan’ olmalıdır. Böylece müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Kullanıcıların ürettiği bilginin basit, anlık ve çift taraflı paylaşımını genel ağ üzerinden sağlayan online medya şekli olan sosyal medya geleneksel medyaya göre avantajları nedeniyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih ediliyor. Tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü hızlı ve geri bildirim sağlayan sosyal medya ile birçok alışkanlığını online platforma taşımasıyla geleneksel iş modelleri dijital entegre oluyor. Bu durum e-ticaret ve dijital pazarlamayı geliştiriyor.

Tüketici; bir ürün veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan nedenle kendisi veya aile bireylerinin ihtiyacını karşılamak için bir bedel karşılığı satın alarak kullanan, faydalanan gerçek kişidir. Tüketicinin amacı, ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Tüketici olmak, bütün insanlara özgü, değişmez bir özellik ve tüm insanların ortak paydasıdır. Tüketici ve müşteri kavramları aynı değildir; tüketici ürünü tüketen, kullanan kişiyi, müşteri ise ürünü satın alan kişi veya kurumu ifade eder.

İletişim araçlarının gelişimi ile internetten yapılan alışverişin bir alt kavram olan e-tüketici gündem oldu. **E-(dijital, sanal) tüketici;** elektronik ortamda internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. Uzaktan satışı tüketim sistemi dijital tüketicidir.

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.

Yeni tüketici; ürünleri araştırıp incelemeye odaklı, sosyal medya üzerinden kısa sürede karar veren, akıllı seçimlerle satın alma davranışı gerçekleştiren tüketicidir.

Klasik tüketici ile yeni tüketici arasındaki fark, bilgileri kullanma, karar sürecinde dijital ortamda farklı tüketicilerle etkileşimle istediği bilgiye kolay elde etme, ürünün marjinal faydası hakkında mantıklı davranmada ortaya çıkıyor.

Bilgiye kolay ulaşan yeni tüketici ürünle ilgili satın alma kararını daha hızlı vermesiyle **“hızlı karar verme”** trendi oluşturuyor. Tüketici, istediği ürünü dünyanın istediği yerinden temin etme kolaylığıyla sipariş vermede ülke farklılıklarını dikkat etmiyor. Teknolojinin sağladığı imkânlarla online zeminlerde her türlü ürün ve marka arasında fiyat ve özellik kıyaslaması yapabilmektedir. Globalleşme ile dünya genelinde artan ticarete bağlı olarak tek tip tüketim alışkanlıkları ortaya çıkmaktadır. Tüketicileri, tüketime yönlendiren uyarıcılar yerel ve global ölçekte artmaktadır.

İnternet temelli ürün pazarının genişlemesi ve eş zamanlı kullanıcının ürettiği içeriğin pazarlanabilir hale gelmesi dijital emeği ve bunun mülk haline getirilmesini gündeme getirdi. Üretim ve iletişim aracı olan internet, öznesi hem tüketici hem de üretici olan **ürketici (prosumer)** profilini ortaya çıkardı. İnternet, üretim aracı haline gelmesiyle **üretim (üretken iletişim)** kavramını da gündeme getirdi. Tüketicilerin kapitalizm içerisindeki pozisyonları; tüketiciyi reklamların tüketicisi konumuna indirger, kültür ürünleri mülk haline gelince tüketiciler ürketici (prosumer) konumuna gelirler.

Pazarlama yöneticisi, tüketici davranış araştırmalarının sağladığı girdileri kullanarak doğru ve etkili kararlar alabilir. Tüketicilerin satın alma eğilimleri, niyetleri, tutumları, marka algıları ve tercihleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır.

Tüketici davranışı; kişinin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün, fikir ve deneyimleri seçme, satın alma, kullanma, kullanım sonrası elden çıkarma faaliyetleri ile tüketici olarak nasıl, niçin karar alıp davrandıklarını belirten bir süreçtir.

Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar; (1) pazar fırsatlarını belirleme, (2) hedef pazar seçimi, (3) pazarlama karmasını oluşturma, (4) talep analizleri yapma ve (5) gelecekteki tüketici davranışını tahmindir.

Her dönem memnuniyetsiz ve her şeyden şikâyet eden tüketici tipleri vardır. Dijital çağda **“tüketici kraldır”** anlayışı, yeni tüketici tipleri, firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız, en yüksek hizmet ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyorlar. Bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştirip, yayıyorlar. Kolay sinirlenen, kızgınlığını rahatça dışa vuran, şikâyetlerini sosyal medyada forum siteleriyle markaları karalıyorlar.

Müşteri memnuniyetsizliğinin artış nedenleri; tüketim çılgınlığı, artan rekabet, markalı ekonomi, tüketicinin kendini kral görmesi, aynı müşteriyi hedefleyen çok sayıda markanın müşteri kazanmak için kuralsız yarışı ve rekabetle, satış sonrası üründen artan beklenti, küçük hataya büyük tepkiyle sosyal medyaya taşıyıp çözüm yerine markayı kötülemektir.

İş hayatında, bazı üretici ve tüketiciler yasal ve ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

Bazı üretici / pazarlamacıların ahlak dışı davranışları;

(1) yanıltıcı reklam ve uygulamalar,

(2) kaliteli ürün yerine kalitesiz ürün satma (hile) ve planlı / kasıtlı eskitme,

- (3) ahlak dışı pazarlama stratejileri,
- (4) çevreye zarar verme ve haksız rekabet yöntemleri kullanma,
- (5) tüketici verilerinin gizliliğini ihlal,
- (6) monopol oluşturma ve rekabeti engelleme,
- (7) tüketici, çalışan ve tedarikçi haklarının ihlali,
- (8) fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal) ve marka taklidi,
- (9) tağşiş ve taklittir.

İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi geliştiği halde bazı parçalar bilinçli şekilde kısa ömürlü yapılarak yenisini almaya zorlamanın suç olarak kabulü ile cezası belirlenmelidir. Ürünler uzun ömürlü tasarlanıp üretilmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz.

Bazı tüketici / müşterilerin ahlak dışı davranışları;

- (1) hırsızlık ve dolandırıcılık,
- (2) hileli kullanım ve sahtekârlık,
- (3) yanlış bilgi verme ve manipülasyon,
- (4) personel tacizi,
- (5) sipariş iptali ve hizmetleri kötüye kullanma,
- (6) negatif kampanyalar,
- (7) kopyalama ve taklit,
- (8) haksız rekabet oluşturmak ve
- (9) olumsuz yorumlarla tehdittir.

Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat iş ahlakının çözmeye çalıştığı sorunlardır.

8.10. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi; bir işletmenin ürün veya hizmetlerini hedef kitleye ulaştırmak, tanıtmak ve satmak için kullandığı stratejiler geliştirmek, planlama, uygulama ve kontrol edilmesi sürecidir.

Yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrolü pazarlamaya uygulamadır.

8.10.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte yapılacak işe bugünden karar verme, istenen geleceğe ulaşmak için atılacak adımları belirlemedir.

Pazarlama planlaması; bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için pazarlama stratejileri ve taktiklerini belirleme, uygulama ve izleme sürecidir. Pazarlama planı, işletmenin pazardaki konumunu güçlendirmek, pazar payını artırmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için yön gösterici bir belgeler bütünüdür.

Pazarlama stratejisi; bir işletmenin belirli iş hedeflerine ulaşmak için kullandığı uzun vadeli bir plandır. Bu strateji, işletmenin mevcut kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak satışları artırmayı ve rakipler üzerinde avantaj sağlamayı amaçlar.

Pazara giriş stratejisi; bir ürün veya hizmeti hedef pazara sunma, konumlandırma, fiyatlama ve tanıtmak için tasarlanan kapsamlı bir plandır.

Pazarlama planlaması süreci; (1) pazar fırsatlarını analiz, (2) hedef pazar seçimi ve (3) pazarlama karması oluşturma.

8.10.1.1. Pazar Fırsatları Analizi

Pazar, tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur.

Pazar fırsatları analizi; bir işletmenin faaliyet gösterdiği veya göstermeyi düşündüğü pazarda, büyüme potansiyeli olan alanları, yeni ürün veya hizmet geliştirme imkânlarını ve rekabet avantajı sağlayabileceği noktaları belirlemek için yapılan kapsamlı bir araştırma sürecidir. Her işletme yeni fırsatları belirlemek için sistematik olarak araştırmalar yapar.

8.10.1.2. Hedef Pazarın Seçimi

İşletme, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirler ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçer.

Hedef pazar; bir işletmenin ürün veya hizmetlerini sunmayı planladığı, belirli özelliklere sahip müşteri grubudur.

Hedef pazar seçimi; bir işletmenin ürün veya hizmetlerini sunmayı planladığı, belirli özelliklere sahip bir müşteri grubunu belirleme sürecidir. Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları pazarı farklılaştırır, hedef pazar belli ölçü ve değişkene bağlı bölümlenerek ürün başarısının yüksek olacağı bölüm ve ülkeler hedef pazar olarak seçilir.

Hedef pazar seçiminde dikkat edilecek konular; (1) işletmenin kaynakları, (2) ürünlerin özelliği, (3) ürünlerin yaşam eğrisi, (4) pazar yapısı ve (5) rekabet durumudur.

Pazar seçiminde, aynı anda birçok pazara mı yoksa birkaç pazara mı yöneltmeli olarak iki seçenekten ilki yaygınlaşma ikincisi yoğunlaşmadır. Bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı gösterir.

Pazarı bölümlendirme, bir işletmenin tüm pazarlara aynı politika ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır.

Pazar bölümlendirme; bir pazarı benzer özelliklerdeki tüketici gruplarına ayırma ve hizmet vereceği grubu seçmedir.

Pazar bölümlendirme nedenleri; (1) hedef kitle belirleme, (2) kişiselleştirilmiş pazarlama, (3) rekabet avantajı, (4)

ürün ve hizmet geliştirmedir.

Ülkeler arası farklılıklar, işletme pazarlama stratejisini, girmeyi karar verdiği ülkelere göre hazırlar ve yeni ülkelere girerken ilk girdiği ülkelerdeki tecrübesini kullanır.

Pazar Bölümlendirme Yöntemleri:

1. **Demografik Bölümlendirme:** Yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, aile yapısı gibi demografik özelliklere göre bölümlendirme.
2. **Coğrafi Bölümlendirme:** Tüketicilerin yaşadığı bölge, şehir, kırsal, iklim gibi coğrafi faktörlere göre bölümlendirme.
3. **Psikografik Bölümlendirme:** Tüketicilerin yaşam tarzı, kişilik, ilgi alanları ve değerlerine göre bölümlendirme.
4. **Davranışsal Bölümlendirme:** Tüketicilerin satın alma davranışları, ürün kullanım sıklığı, marka sadakati, satın alma nedenleri gibi faktörlere göre yapılan bölümlendirme.

5. **Ürün Temeline Göre Bölümlendirme:** Her ürün veya ürün grubuna göre yapılan bölümlendirme.

6. **Karma Bölümlendirme:** İşletme, ihtiyaca göre birden fazla bölümlendirme sistemini aynı anda kullanmasıdır.

Dış pazara ürün satış süreci; (1) pazar araştırması, (2) ürün adaptasyonu (uyarlama), (3) fiyatlandırma ve maliyet analizi, (4) tanıtım ve pazarlama stratejisi, (5) lojistik ve gümrük işlemleri, (6) dağıtım kanallarının belirlenmesi, (7) satış ve ödeme süreçleri, (8) risk yönetimi, (9) sürekli değerlendirme ve (10) satış sonrası hizmetlerdir.

Hedef pazar belirlenirken, dış pazarda başarılı olmak için hedef müşteri gruplarını belirleyip bunlara nasıl etkili ulaşılacağı planlanır. Global pazarlar belirli ölçülere göre bölümlenirse farklı tüketici grupları ile daha etkin çalışılabilir.

Global Pazar Seçiminde Temel Yaklaşımlar:

1. **Standartlaştırma Stratejisi:** Ürünleri ve pazarlama stratejilerini global pazarlarda tek tip olarak sunmasıdır.
2. **Adaptasyon Stratejisi:** Ürün ve pazarlama stratejilerini her bir yerel pazarın ihtiyaç ve kültürüne göre uyarlamasıdır.
3. **Karma Strateji:** Standartlaştırma ve adaptasyon stratejilerinin kombinasyonudur.
4. **Pazar Geliştirme Stratejisi:** Mevcut ürünlerin yeni pazarlara sunulması stratejisidir.
5. **Çeşitlendirme Stratejisi:** Yeni ürünler geliştirerek yeni pazarlara sunarak büyümeyi hedeflediği stratejidir.
6. **Müşteri Odaklı Strateji:** Global pazarlarda müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine odaklandığı stratejidir.
7. **Dar Dilimli (Niş Pazar) Stratejisi:** Çok küçük ve özel bir müşteri grubuna odaklanmadır.

Global pazarları bölümlendirirken birçok etken dikkate alınır. İşlem sonrasında en kârlı ve çekici görünen bir veya birkaç bölümü hedef pazar olarak seçebilir ve ihracat işlemi bu bölümlerde yoğunlaştırılabilir.

Global pazar seçiminde temel faktörler; (1) pazar potansiyeli, (2) rekabet ortamı, (3) kültürel farklılıklar, (4) ekonomik şartlar, (5) siyasi ve yasal düzenlemeler, (6) lojistik ve dağıtımdır.

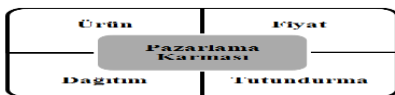
Global pazarları bölümlendirme türleri; (1) ekonomik temele göre, (2) ülke içi coğrafi temele göre, (3) kültüre göre, (4) yaşam kalitesi temeline göre, (5) nüfus büyüklüğüne göre, (6) siyasi ve davranış temeline göre bölümlendirme.

İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra buraya uygun pazarlama karmasını geliştirir.

8.10.1.3. Pazarlama Karması

Pazarlama karması, işletme kontrolünde, etkileyebildiği faktörler olan **ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada** oluşur.

Pazarlama karması; bir ürün veya hizmetin pazarlanması için kullanılan temel araçların (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) bir araya gelmesiyle oluşan bir stratejidir.



Şekil 8-1: Pazarlama Karması Elamanları

Pazarlama karması elemanları (İngilizce 4P); (1) product=ürün, (2) price=fiyat, (3) placement=dağıtım ve (4) promotion=tutundurma, promosyon, satış çabalarıdır. Bu model bazı sektörlerde 7P veya 8P'ye sahip olabilmektedir.

Hizmet pazarlamada, klasik pazarlama karmasına ilave **katılımcılar, fiziki ortam ve süreç yönetimi** olarak üç eleman eklenir. Gelişmeler, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşan pazarlama karması yerini artık; müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişim alacağı bekleniyor.

8.10.1.3.1. Ürün

Ürün; bir ihtiyacı karşılamak için belli bir fiziki veya zihni çaba ile elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları olan şeylerdir. Zamanla işlevini kaybeden ürün yerine yenisi üretilir. Ürünün yeni olarak algılanması ihtiyacı karşılamasına bağlıdır.

Yeni ürün; pazara daha önce hiç sunulmamış ürün veya var olan bir ürünü teknolojik, kurumsal değişiklikle sunumdur.

Ürünlerin önemlerini kaybetme nedenleri; (1) ürüne olan ihtiyacın kalkması, (2) aynı ihtiyacı karşılayan daha iyi veya ucuz ürün üretimi ve (3) rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir.

Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satış imkânsızlığı işletmeleri yeni ürün üretmeye yöneltir. Hedeflenen kâra ulaşmak ve varlığının devamı yeni ürünler üretmek veya ürünlerde değişikliklerle mümkündür.

Yeni ürün üretme nedenleri; (1) kaynak kullanımı, (2) pazar stratejisi, (3) büyüme isteği, (4) ürün modasının geçmesi, (5) rekabet ve (6) teknolojik gelişimdir.

Yeni ürün fikrinin kaynağı; müşteriler, satıcılar, çalışanlar, yöneticiler, rakipler, araştırma ve geliştirme çalışmalarıdır.

AR-GE'yi bilim insanları, inovasyonu da iş insanları yapar. İşletme yeni ürün geliştirmede, maliyetlerini düşürerek rekabet gücünü artırma ve ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap vermesini sağlamalıdır.

Maliyetleri düşürme yöntemleri; (1) verimlilik artırma, (2) enerji tasarrufu, (3) tedarik zinciri yönetimi, (4) iş gücü planlaması, (5) geri dönüşüm ve atık yönetimi, (6) müşteri geri bildirimi, (7) dijitalleşme ve teknoloji kullanımı, (8) tedarikçilerle daha iyi sözleşme, (9) dış kaynak kullanımı, (10) stratejik ortaklık, (11) maliyet analizi ve kontrolüdür.

Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi var, bu süreyi uzatmak talep azalacağı için risklidir. Zamanı geldiğinde ürünü piyasadan çekip yerine yeni ürün sunulur. Ürünün hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaçlarına uygun kalite, fiyat ve zamanında sunuma bağlıdır. Pazarlama ortam ve şartları hızla değiştiği için ürünün çok gözde olduğu veya ilginin azaldığı dönemler vardır. Ürün yaşam döngüsünde, tasarlanıp piyasaya sunumundan itibaren hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

Ürün yaşam döngüsü, bir ürünün pazara sunulduğu andan itibaren tüketici tarafından kabul edilmesi, zirve yapması ve nihayetinde pazardan çekilmesine kadar geçen süreci ifade eder. Ürünün piyasada ne kadar kalabileceğini gösterir.

Ürün Yaşam Döngüsü Aşamaları:

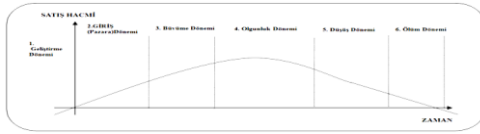
1. Geliştirme Dönemi: Ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği, pazarlama planlarının düzenlenmesi, ürün geliştirme, tanıtım, reklam ve diğer faaliyetlerle ürüne en çok masrafın yapıldığı dönemdir.

2. Pazara Giriş Dönemi: Ürün, kalite kontrolü sonrası pazara arzı, pazarlama planlaması, fiyat, tanıtım ve dağıtım tutunma için önemlidir. Geniş bir dağıtım için reklam ve tanıtımla tüketiciler bilgilendirilir ve sonrası satışlar yavaş artar.

3. Büyüme Dönemi: Satışların artmaya başladığı, ürünün kâra geçiş, başa başnoktasına ulaşması ve sabit masrafları karşılayacak düzeye gelmesidir. Dönem sonuna doğru ürünün kârında bir yükselme olur. Dağıtımını genişletme kararı alınır.

4. Olgunluk Dönemi: Ürünün satışı en yükseğe çıkar, üretim maliyetleri düşer ve kârlılık en yükseğe çıkar. Dönem ortalarında satış eğrisi maksimuma çıkar, maliyet eğrisi minimuma iner, ürün farklılaştırma ile ömrü uzatılmaya çalışılır.

5. Düşüş Dönemi: Tüketici isteklerinin değişimi ve rakip ürünlerin pazara girişiyle satışlar azalır. Yoğun reklamla satış miktarını koruma uygulaması birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltır. Dönemi uzatma; yenileme ve farklılaştırma ile olur.



Şekil 8-2: Ürün Yaşam Eğrisi

6. Ölüm Dönemi: Ürünün yaşam seyrindeki son devresinde ürün satışları iyice düşer ve değişken maliyetleri bile karşılayamaz. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir.

Tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır, ürün kalitesini, servis kolaylıklarını, benzer ürünlerden farkını, markaya sağlanmış olan kimlik yardımıyla anırlar. Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltıp maliyetleri düşürmesiyle ürünlerin hayat sürelerini uzatmasına katkı sunmaktadır.

8.10.1.3.2. Fiyat

Kârlılığı etkilediği için etkili bir fiyat belirlenir. Farklı nedenlerle aynı ürüne farklı fiyat konulabilmektedir.

Fiyat; bir ürün veya hizmetin müşterilere sunulurken talep edilen parasal değerdir. Fiyat, genellikle ürünün maliyeti, talep ve arz durumu, rekabet, hedef pazar ve pazarlama stratejilerine göre belirlenir. İşletmeler için fiyatlandırma stratejileri, hem maliyetleri karşılamayı hem de karlılığı artırmayı amaçlar.

Fiyatlama; bir ürün veya hizmetin satışa sunulacağı paranın belirlenmesi sürecidir.

Tüketici, ürünle ilgili yeterli bilgi elde ederek fiyatları karşılaştırır ve ödediği paraya karşılık fiyatı uygun ürünü satın alır. İşletmelerin ürün ortaya koymak için katlandıkları fedakârlıkların toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölündüğünde birim maliyet belirlenir. Fiyatlama, klasik dönemde; **maliyet + kâr = satış fiyatı** yerine, piyasa sisteminde ise **pazardaki fiyat - maliyet = kâr** şeklindedir.

Fiyatlamayı etkileyen faktörler; (1) ürün özellikleri, (2) maliyetler, (3) talep ve müşteri davranışı, (4) rekabet, (5) pazar şartları ve ekonomik faktörler, (6) hedef pazar, (7) ürün farklılaştırma, (8) ürün yaşam döngüsü, (9) yasal ve vergi faktörleri, (10) pazarlama ve satış stratejileri, (11) sezonluk faktörler, (12) tanıtım stratejileri, (13) marka imajıdır.

Fiyatlamanın hedefleri; (1) kârı yükseltmek, (2) hedef kârlılığa ulaşmak, (3) talep değişkenliğinden faydalanmak, (4) satış gelirlerini artırmak, (5) fiyat istikrarı sağlamak ve (6) pazar payını korumaktır.

Fiyat politikaları; (1) tek fiyat, (2) özel fiyat, (3) kalanlı fiyat ve (4) zararına fiyat politikasıdır.

Fiyat belirleme yöntemleri; (1) maliyet tabanlı fiyatlandırma, (2) talep tabanlı fiyatlandırma, (3) rekabet tabanlı fiyatlandırma ve (4) değer tabanlı fiyatlandırma.

Fiyatlamada dikkat edilecek konular; (1) maliyetler, (2) pazar ve rekabet analizi, (3) değer tabanlı fiyatlandırma, (4) müşteri talepleri ve algısı, (5) talep esnekliği, (6) pazara giriş stratejisi, (7) fiyatlama stratejileri, (8) psikolojik fiyatlandırma, (9) dağıtım kanalları, (9) mevzuat ve yasal düzenlemeler, (10) ahlak kuralları, (11) fiyat farklılaştırma, (12) promosyon ve indirimler, (14) uluslararası fiyatlandırma, (15) mevsimsellik ve talep dalgalanmalarıdır.

Global pazarlamada fiyatlama politikasını etkileyen faktörler; (1) ürün maliyeti, (2) pazar şartları ve arz-talep, (3) rekabet yapısı ve piyasanın işleyişi, (4) dağıtım yapısı ve kanalları, (5) hükümet politikaları ve kanuni zorluklar, (6) işletme

amaçları, (7) döviz kuru ve pariteleridir.

Global pazarlamada fiyatlama süreci; (1) talep tahmini, (2) rakip tepkilerini ölçme, (3) pazar payını belirleme, (4) fiyatlama stratejisi seçme, (5) pazarlama politikasını değerlendirme ve (6) fiyat seçimidir. Fiyatlamada karşılan zorluklara dış pazarlara girildiğinde yenileri eklenir ve fiyatlama kararları daha da zorlaşır.

Global pazarlamada fiyat farklılaştırma yöntemleri; (1) müşteri esasına göre fiyat farklılaştırması, (2) ürün esasına göre fiyat farklılaştırması, (3) yer esasına göre fiyat farklılaştırması ve (4) zaman esasına göre fiyat farklılaştırmasıdır.

Ekonomik istikrar; üretim, fiyat ve finansal istikrara bağlıdır. Ürün fiyatlarını etkilemek için dezenformasyon (yanlış bilgi) spekülasyon (vurgun), manipülasyon (aldatma), stokçuluk, haksız rekabet, yanıltıcı reklam, tüketici mecburiyetini kötüye kullanmak, fahiş fiyatlama, fırsatçılık ve haksız kazanç önlenmelidir. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak, fiyatları uygun düzeyde tutmak ve temel ihtiyaçları karşılamada piyasaya müdahale ile düzeltici önlemler alır. Kapitalistler, istediklerinde müdahale ettikleri ekonomiye, piyasa istikrarını bozar diye başkasının müdahalesini istemezler.

8.10.1.3.3. Dağıtım

İşletme, üretip fiyatını belirlediği ürünleri tüketicilere ulaştırması pazarlama karması bileşeni olan dağıtım kanalları ile gerçekleşir. İşletme içi veya dışı aracı kuruluş ile oluşturulan dağıtım kanalı ve araçlar sistemin yürütücüleridir.

Dağıtım kanalı; bir ürünün veya hizmetin üreticiden nihai tüketiciye veya son kullanıcıya ulaşmasını sağlayan tüm araçlar ve süreçlerin bir bütünüdür.

Dağıtım kanalı araçları; bir ürünün üreticiden nihai tüketiciye ulaşmasında yer alan çeşitli aracı kurum ve işletmelerdir. Bu aracı kurumlar, ürünün daha geniş kitlelere ulaşmasını ve ticari etkinliği artırmasını sağlar.

İşletme bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunur. Bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşları tedarik zincirini oluşturur.

Tedarik zinciri; bir ürünün veya hizmetin oluşturulması, üretilmesi ve nihai tüketiciye ulaştırılması sürecinde yer alan tüm aşamaları, süreçleri ve katılımcıları kapsayan bir ağ sistemidir. Bu süreç içerisinde yer alan tüm işletmeler, insanlar, faaliyetler, bilgi ve kaynaklar tedarik zincirinin bir parçasıdır.

Tedarik zincirinin temel unsurları; (1) tedarikçiler, (2) üreticiler, (3) dağıtım merkezleri ve depolar, (4) lojistik ve taşımacılık, (5) perakendeciler ve (6) tüketicilerdir.

Dağıtım kanallarının faydaları; (1) pazar erişimi, (2) maliyet azaltma, (3) uzmanlık ve etkinlik, (4) esneklik ve hız, (5) müşteri hizmeti, (6) zaman yönetimi ve (7) risk azaltmadır.

Rekabet tekelleşmeyi engeller. Aradaki aracı sayısının bazı ürünlerde çokluğu, ürüne ödenen fiyatın büyük bir kısmının araçlara gitmesi üreticiden tüketiciye doğrudan satışları gündeme getiriyor.

Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler; (1) ürünün özellikleri, (2) pazarın yapısı, (3) hedef kitlenin ürünlere ulaşma kanalları, (4) çevre faktörleri, (5) işletmenin mali gücü, ürün karması, kanal deneyimi ve ilişkileridir.

Dağıtım kanalı seçimi işletme amacına göre kârlılık, ucuz ve etkin dağıtım kanalını tercih eden bir politika belirler.

Dağıtım kanalı politikası; bir organizasyonun ürün veya hizmetlerini pazara sunarken hangi dağıtım kanallarını kullanacağını, bu kanalları nasıl yöneteceğini ve aracı kurumlarla nasıl işbirliği yapacağını belirleyen stratejik bir plandır.

Dağıtım politikası çeşitleri; (1) yoğun dağıtım, (2) sınırlı veya tekelci dağıtım, (3) seçimli dağıtım politikasıdır.

Pazarlama karması dijitalleşmeyle fiziki ürünler yanında yazılım ve abonelik tabanlı hizmetler, dijital kanallarla, çeşitli dijital platformlara yayılmış hedef kitlelerle daha fazla dağıtım kanalı gelişiyor. Fiziksel mağazalara ilave online mağazalar kuruluyor. Fiziki mağazalar, e-ticaret perakendecileri ve online mağazalar dağıtım kanalları olarak gelişimleri sürdürüyor.

Dağıtım kanalı modelleri, kanal üyeleri arasında ilişkilere göre doğrudan, dolayla ve bütünleşik dağıtım şeklindedir.

Dağıtım Kanalı Modelleri:

1. Doğrudan Dağıtım Kanalı: Üretici işletmenin kendi satış organizasyonu ile ürünü doğrudan doğruya tüketiciye satıp ulaştırdığı bir ucunda üretici diğer ucunda tüketicinin bulunduğu, arada bir aracının olmadığı dağıtım kanalıdır. Üreticilere daha fazla kontrol imkânı verir. Hizmetlerde doğrudan dağıtım **elektronik/dijital dağıtım kanalı;** ses, görüntü ve bilgi gibi hizmetin müşteriye bilgi iletişim teknolojileriyle doğrudan ulaştırılan kanaldır. İnternetin gelişimiyle dijital dağıtım kanalları geleneksel kanallara oranla payı artıyor. **Doğrudan dağıtımın faydaları;** (1) üretici, tüketiciyle yakın ilişki gereği pazardaki gelişimi daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliği, (3) satış faaliyetlerini etkin kontrol. **Doğrudan dağıtımın zararları** ise (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorluklarıdır.

2. Dolaylı Dağıtım Kanalı: Üretici ile tüketici arasındaki alım satım ilişkisinin hukuki ve ekonomik bağımsızlığı olan acente, yetkili bayi, komisyoncu, toptancı ve perakendeci gibi ticari kuruluşlarca sağlanmasıdır.

3. Bütünleşik Dağıtım Kanalı: Doğrudan ve dolaylı dağıtım ve iletişim kanallarını birlikte kullanılarak ürünün müşteriye sunmasıdır. Bir aracı, diğer araçlarla birlikte hareket ettiğinde dağıtım kanalında bütünleşmeyi getirir. Önceki veya sonraki faaliyet alanlarını ekleyerek ileriye veya geriye dikey bütünleşme, iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi veya yeni bir işletme kurmaları yatay bütünleşmedir.

Çok kanallı dağıtım, tüketici memnuniyeti ve pazar payını artırır.

Dağıtım Kanalı Modellerinin Türleri:

A Kanal: Üretici-Tüketici

B Kanal: Üretici-Perakendeci-Tüketici

C Kanal: Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici

D Kanal: Üretici-Komisyoncu-Toptancı-Perakendeci-Tüketici

E Kanal: Üretici - Distribütör - Perakendeci - Tüketici

F Kanal: Üretici - Agent (üretici adına satış yapan ve komisyon alan araçlar)- Perakendeci - Tüketici

G Kanal: Üretici - E-ticaret Platformu - Tüketici

Dağıtım Kanalı Araçları Türleri:

1. Toptancılar: Büyük miktarlarda ürün satın alıp daha küçük parçalara ayırarak perakendecilere satan araçlar.

2. Perakendeciler: Son tüketiciye ürün satan işletmelerdir. Marketler, mağazalar, online satış siteleri gibi araçlardır.

3. Distribütörler: Belirli bir coğrafi bölgede bir üreticinin ürünlerini satma hakkına sahip olan araçlar.

4. Bayiler: Üretici firmaların belirlediği şartlar altında ürünlerini satan işletmeler.

5. Acenteler ve Komisyoncular: Üretici ile alıcı arasında aracı, satış karşılığı komisyon alan kişi veya şirketler.

6. Toptancılar: Ürünleri büyük miktarlarda satın alarak perakendecilere veya diğer işletmelere satarlar.

7. Perakendeciler: Ürünleri doğrudan nihai tüketicilere satmak üzere toptancılardan veya üreticilerden temin ederler.

8. Lojistik Firmaları: Ürünlerin depolanması, nakliyesi ve teslimat süreçlerini yöneten işletmelerdir.

Global Pazarlamada Dağıtım Kanalı Seçenekleri:

1. Kendi satış organizasyonu ile global pazarda dağıtım.

2. Satış mümessilliği yoluyla global pazarda dağıtım.

3. Bayi/distribütör/dağıtıcı ile global pazarda dağıtımdır.

Global pazarlamada, işletme, bu üç seçenektan kendine en uygun olanı belirler, seçeneğini uygulamaya koyar. Bu üç temel dağıtım kanalı seçeneğinden en çok fayda sağlayan fakat en pahalı olan kendi dış satış organizasyonunu kurmaktır.

8.10.1.3.4. Tutundurma

Satış çabaları, promosyon, tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmasının son elemanıdır.

Tutundurma; bir ürün veya hizmetin potansiyel müşterilere tanıtılması ve onların satın almasını teşvik etmek için yapılan tüm iletişim ve tanıtım faaliyetleridir. Tutundurma faaliyetleri, pazarlama karmasının (4P) unsuru olarak ürünün veya hizmeti daha cazip hale getirerek müşteri ilgisini çeker ve satışları artırır.

Tutundurmanın temel özellikleri; (1) iletişim odaklı, (2) ikna edici, (3) bilgilendirme, (4) teşvik edici, (5) etkileme, (6) planlı ve sistematik, (7) bütçe gerektirir bir faaliyettir.

Tutundurmanın amaçları; (1) marka bilinirliği oluşturmak, (2) ilgi uyandırmak, (3) istek oluşturmak, (4) harekete geçirme, (5) satışları arttırmak, (6) yeni müşteriler kazandırmak ve (7) müşteri sadakati oluşturmaktır.

Ürünle ilgili planlı iletişime dayanan bütünsel pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, perakende fiyat indirimleri, piyasaya verilen her türlü primler, taraflarla doğrudan her tür iletişim satış teşvik (tutundurma) yöntemidir.

Bütünsel pazarlama iletişimi; işletme, marka ve ürünleri hakkında açık, tutarlı bir mesaj için kendi çeşitli iletişim kanallarını bütünleştirip koordine etmesidir. Tutundurma karması elemanlarını bütünsel koordineli birlikte kullanmaktır.

Bütünsel pazarlama iletişim stratejisi; işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmak için farklı iletişim araç ve kanallarını entegre yaklaşımıdır. Temel stratejiler; (1) entegre kanal kullanımı, (2) mesaj birliği, (3) özgün içerik, (4) hedef kitlenin iletişim tercihlerini bilme, (5) etkileşimli ve kişiselleştirilen iletişim, (6) ölçüm ve analiz, (7) uzun vadeli planlama.

Tutundurma karması (bileşenleri, araçları) elemanları; (1) reklam, (2) satış promosyonları, (3) kişisel satış, (4) halkla ilişkiler, (5) direkt pazarlama, (6) sosyal medya pazarlaması, (7) içerik pazarlaması, (8) etkinlik pazarlaması, (9) sponsorluk, (10) online pazarlamadır.

Tutundurmanın Araçları:

1. Reklam: Bir hedef kitleyi bilgilendirme, ikna, teşvik ve dikkatleri ürüne çekmek için belirlenen mesajı çeşitli medya araçlarıyla belirli bir zaman diliminde, bedel karşılığı yürütülen iletişim türünde tanıtım faaliyetidir. **Reklamın özellikleri;** (1) hedef kitleye yönelik olma, (2) mesaj içerme ve dikkat çekicilik, (3) multi medya aracılığıyla yayınlanma, (4) zamanla sınırlıdır, (5) ticari amaç taşır ve ücretlidir, (6) iletişim aracıdır, (7) ikna edici unsurlar, (8) marka bilinirliği ve değeri oluşturur, (9) ölçülebilir sonuçları vardır, (10) kısa ve akılda kalıcıdır, (11) yasal ve ahlaki kurallara bağlıdır. **Reklamın temel işlevleri;** (1) farkındalık oluşturmak, (2) markanın varlığını duyurmak, (3) akılda kalıcı, markaya özgü konum, karakter ve kimlik oluşturmak, (4) pazara yerleşip müşteri tabanı oluşturmak, hatırlatma ve marka değerini pekiştirmek, (5) tutundurucu faaliyetler. **Reklam türleri: 1. Geleneksel Reklamlar:** (1) televizyon reklamları, (2) radyo reklamları, (3) gazete ve dergi reklamları, (4) afiş ve billboard reklamları. **2. Dijital Reklamlar:** (1) sosyal medya reklamları, (2) arama motoru reklamları, (3) banner reklamlar, (4) video reklamları, (5) e-posta reklamları, (6) influencer (etkileyen kişi) pazarlama, (7) native (cihaz ve yazılıma göre tasarlanan) reklamları, (8) pop-up reklamları ve (9) tıklama başına reklamlar. **3. Mobil Reklamlar:** (1) uygulama içi reklamlar, (2) SMS reklamları. **4. Gizli Reklam:** Film, diziler veya TV

programlarında ürünlerin doğal bir şekilde yerleştirilmesi ve gösterilmesi. **5. Gerilla Reklamları:** Alışılmışın dışında taktiklerle ve beklenmeyen yer ve zamanlarda yürütülen reklamlar. **Dijital reklamcılık;** dijital medya araçları ile hedef kitleye uygun etkileşimli reklamdır. **Çevrim içi reklamcılık;** ürünü ilgilenmesi muhtemel kişilere gösteren, ilgilenmeye filtre ile gösterilmeyen reklam, **pop-up** ise web sitesi açıldığında istek dışı reklam amaçlı aniden açılan penceredir.

2. Satış Promosyonları: Bir işletmenin potansiyel müşterilerde ilgi uyandırmak, satışlarını artırmak ve müşteri sadakatini güçlendirmek için kısa süreli uyguladığı çeşitli pazarlama taktikleridir. **Satış promosyonlarının amaçları;** (1) satışları artırmak, (2) stokları eritmek, (3) yeni müşteriler kazanmak, (4) mevcut müşterileri ödüllendirmek ve (5) rakiplerden ayırmaktır. **Satış promosyonu türleri;** (1) indirimler, (2) kuponlar, (3) “iki al bir öde” kampanyaları, (5) hediye çekleri, (6) eşantyonlar, (7) yarışmalar ve çekilişler, (8) sadakat programları. **Satış promosyonlarının faydaları;** (1) kısa sürede sonuç, (2) müşteri ilgisini çeker, (3) satışları canlandırır, (4) müşteri sadakatini artırır, (5) rekabette avantaj.

3. Kişisel Satış: Bir satış temsilcisinin birebir görüşmelerle müşteriye ikna etme ve ürünü tanıtır ve satma sürecidir. Mağaza satış danışmanları, B2B satış ekipleri, telefonla satış temsilcileri. **Kişisel satış faaliyetleri;** (1) ürün tanıtımı, (2) satış sunumu, (3) teşvik programları ve (4) örnek ürün (eşantyon-numune, örnek) dağıtımlarıdır. **Satış temsilcisinin görevleri;** (1) ürünlere ilişkin alıcıya bilgi vermek, (2) müşterilere özgü iletişim şeklini ve ürünleri uyarlamak, (3) müşterileri, işletme ürünlerinin rakiplerden daha iyi olduğuna ikna ederek satış gerçekleştirilmektir. **Kişisel satışta etkili faktörler;** (1) coğrafi ve fiziki şartlar, (2) pazarın gelişmişlik düzeyi, (3) kanuni düzenlemeler, (4) siyasi riskler, (5) insan ilişkilerindeki farklılıklar, (6) pazar belirsizlikleridir. **Global pazarlarda kişisel satış becerileri;** (1) kültürel uyum, (2) müzakere, (3) bilişim teknolojilerini kullanım, (4) pazar bilgileri toplama ve (5) satış destek becerisidir.

4. Halkla İlişkiler: Organizasyonla ilgili çevrelerin arasında karşılıklı iletişimi, anlaşmayı, kabulü, iş birliğini sağlama, kurum hakkında olumlu düşünce oluşturma, karşılıklı çıkarlara dayalı ilişkiler kurup sürdürmeye yardımcı bir işlevdir. **Halkla ilişkilerin temel araçları;** (1) haber bültenleri ve basın toplantıları, (2) sponsorluk ve lobicilik, (3) seminerler, (4) rapor ve yayınlar, (5) kurum bülten ve yayınları, (6) özel olaylar ve kurum web sitesi, (7) medyada söyleşi ve röportajlar. Pazarlama ağırlıklı halkla ilişkileri gelişmesiyle bazı işletmeler halkla ilişkiler faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

5. Direkt Pazarlama: Ürünün veya hizmetin doğrudan hedef müşteriye tanıtıldığı ve satış teklifinin yapıldığı bir pazarlama yöntemidir. Tüketicie ulaşmak için web sitesi, mobil cihaz, e-mail, e-pazarlama, interaktif TV, e-posta pazarlaması, kataloglar, SMS kampanyaları, posta ile gönderilen promosyon materyalleri.

6. Sosyal Medya Pazarlaması: Sosyal medya platformları üzerinden yapılan tanıtım ve etkileşim faaliyetleridir. Sosyal medya platformlarında ürün ve hizmetlerin tanıtılması, tüketici ile etkileşim kurma ve marka bilinirliğini artırma sürecidir. Hedef kitle ile doğrudan ve hızlı bir etkileşim sağlar, viral kampanyalar oluşturabilir.

7. İçerik Pazarlaması: Hedef kitleye değerli ve ilgili içerikler sunarak onların dikkatini çekmek, ilgisini devam ettirerek müşteri kazanmak amacıyla yapılan stratejik bir pazarlama yaklaşımıdır. **İçerik pazarlamasının araçları;** (1) blog yazıları, (2) sosyal medya paylaşımları, (3) videolar, (4) web seminerleri, (5) infografikler (bilgilendirme grafikleri), (6) Podcast’ler (markayla ilgili sesli içerikler), (7) e-kitaplar ve beyaz kitaplar.

8. Etkinlik Pazarlaması: Marka bilinirliğini artırmak, ürün ve hizmetleri tanıtmak ve potansiyel müşterilerle doğrudan etkileşim kurmak için düzenlenen çeşitli etkinlikler yoluyla gerçekleştirilen bir pazarlama stratejisidir. Bu tür pazarlama, markaların hedef kitleleriyle yüz yüze veya sanal ortamda doğrudan iletişim kurmasını sağlar ve müşteri bağlılığını artırır. **Etkinlik pazarlaması türleri;** (1) fuarlar ve sergiler, (2) konferanslar ve seminerler, (3) lansman (tanıtım) etkinlikleri, (4) sponsorluklar, (5) workshoplar (potansiyel müşterilere eğitim ve bilgi sağlayan uygulamalı etkinlik), (6) web seminerleri (webinars = online platformlar üzerinden gerçekleştirilen eğitim veya tanıtım).

9. Sponsorluk: Bir markanın, belirli bir etkinlik, spor takımı, konser veya sosyal sorumluluk projesini destekleyerek ismini duyurmasıdır. Marka bilinirliğini artırır, özellikle hedef kitlenin yoğun olarak katıldığı alanlarda etkili olur. Spor etkinlikleri sponsorluğu, konser ve festivallere destek, kültürel etkinlik sponsorluğudur.

10. Online (Çevrim İçi) Pazarlama: İnternet ve dijital platformlar aracılığıyla ürün veya hizmetlerin tanıtılması ve satılması sürecidir. Bu tür pazarlama, geniş kitlelere ulaşmak ve potansiyel müşterilerle etkileşim kurmak için çeşitli dijital araçlar ve stratejiler kullanır. **Online pazarlama türleri;** (1) web siteleri ve bloglar, (2) sosyal medya pazarlaması, (3) arama motoru optimizasyonu (seo), (4) arama motoru pazarlaması (sem), (5) içerik pazarlaması, (6) e-posta pazarlaması, (7) e-ticaret, (8) influencer pazarlaması, (9) analitik ve raporlamadır.

8.10.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak işler tek tek belirlenir, organizasyon kurallarına göre gruplandırılır, belirli kişilere görev olarak verilir. Kişiler arası yetki ve sorumlulukları düzenleme, görevi yerine getirmede araç ve gereç sağlanır. Pazarlamanın organizasyonu müşteri merkezli, müşteri ile iyi bir ilişki kurarak bunu işletme lehine sürdürmelidir.

8.10.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi

Planlama ile başlayan yönetim süreci, organizasyon işlevi ile çatısı kurulur, faaliyete geçmeye hazır yapı yöneltme işlevi ile gerçekleşir. **Yöneltilme;** plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yönetici, liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirme, motivasyon ile iş verimliliğini sağlayarak, kurumu harekete geçiren yetkisini kullanmadır.

8.10.4. 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.

8.10.5. Pazarlamanın Kontrolü

Pazarlamanın kontrol edilmesinde planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde zaman kaybetmeden farklı kaynaklardan sağlanan bilgilerle düzeltici faaliyetlerde bulunur.

Sekizinci Bölüm Örnek Sorular

1. Pazarlama nedir ve amaçları nelerdir?
2. Geleneksel (klasik) pazarlama, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı nedir?
3. Yeşil pazarlama, hizmet pazarlaması, e-pazarlama ve marka pazarlaması nedir?
4. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
5. Tüketici nedir ve pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar nelerdir?
6. Pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi nedir?
7. Pazarlama karması nedir ve pazarlama karması elemanları nelerdir?
8. Fiyatlama nedir ve ürün fiyatlama yöntemleri nelerdir?
9. Dağıtım kanalı nedir ve dağıtım kanalı aracı türleri nelerdir?
10. Tutundurma, reklam ve halkla ilişkiler nedir?

9. DESTEKLEYİCİ İŞLEVLER YÖNETİMİ

Organizasyonun destekleyici işlevleri; muhasebe işlevi, finans işlevi, insan kaynakları işlevi ve halkla ilişkiler işlevidir.

9.1. Muhasebe Yönetimi

9.1.1. Muhasebe Planlaması

Muhasebe, bir organizasyonun finansal durumunu ve performansını izlemek, analiz etmek, çeşitli taraflara (yöneticiler, yatırımcılar, vergi otoriteleri gibi) bilgi vermek için tutulan defterdir.

Muhasebe yönetimi; muhasebe faaliyetlerini planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetinin verimliliğini artırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

Muhasebe faaliyetlerini planlama; organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık mali gelişimini tahmin ederek, muhtemel zorluklar için her türlü önlemin alınmasını sağlar.

Muhasebe; bir işletmenin mali işlemlerinin kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi ve raporlanması sürecidir. Bu faaliyetlere muhasebe işlevi, işlerin yapıldığı yere ise muhasebe birimi denir.

Muhasebenin Temel İşlevleri:

1. Kayıt Tutma: İşletmenin mali durumunun tarih sırasına göre kaydedilmesi.
2. Sınıflandırma: Kaydedilen işlemler hesaplara göre düzenleme.
3. Özetleme: Finansal işlemleri belirli dönemler için raporlar haline getirme.
4. Raporlama: İşletmenin finansal verilerini ve raporlarını gösteren raporlama.
5. Analiz ve Yorumlama: Finansal bilgileri değerlendirerek işletmeye alınmasına ve diğer çalışmalara yol gösterme.

Muhasebenin Temel Faydaları:

1. Durumun Takip ve Analizi: (1) Gelir ve gider takibi, (2) kârlılığı ölçme, (3) mali tablo hazırlama, (4) vergi planı.
2. Karar Verme Süreçlerini Destekleme: (1) Bütçe planlama, (2) yatırım kararı, (3) kredi süreci ve (4) risk yönetimi.
3. İşletmenin Şeffaflığı ve Güvenilirliği: (1) Denetim imkânı, (2) yatırımcı güveni ve (3) kanuni uyum.
4. İç Kontrol Sistemlerinin Güçlendirilmesi: (1) Hata risklerini azaltma, (2) verimlilik artışı ve (3) varlıkları koruma.
5. Hile ve Usulsüzlükleri Önleme: Muhasebe kayıtları, kurumda hile ve usulsüzlükleri tespit ve önlemeyi sağlar.
6. Performans Değerlendirmesi: Muhasebe bilgileri, kurumun bir dönem ne kadar başarılı olduğunu değerlendirir.

Muhasebe sürecinin temel amacı; kuruluş ile ilgili kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi vermek için mali nitelikteki olayları **kaydeden, sınıflar, özetler, analiz eder, yorumlar ve raporlar**. Muhasebe sürecinde elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklar ve geleceğin planı olan bütçeye temel olur.

Gelişen teknoloji ile bilgisayarın muhasebe kayıtlarını tutmada kullanımı, bilgi saklaması, işletmelerin bütünleşik yönetim bilgi sistemini yürütmelerini sağlar. Muhasebe, ürettiği bilgileri özetleyerek, kullanıcılar için raporlar haline getirir.

Muhasebe bilgisinin kullanıcıları; (1) yöneticiler, (2) işletme sahipleri, (3) sendikalar, (4) kurum çalışanları, (5) sermaye kurumları veya tahvil sahipleri, (6) devlet ve (7) rakipler.

Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenler finansal veri kaynakları olan bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosuna bakarlar.

Finansal Veri Kaynakları:

1. Bilanço: Bir kuruluşun belirli bir tarihteki varlık ve bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur. Bilanço, işletmenin varlıklarını, borçlarını ve öz kaynaklarını kapsamlı bir şekilde sunar. İşletmelerin mali durumunu değerlendirmek ve finansal analiz yapmak için kullanılan temel finansal raporlardan biridir. **Bilanço bileşenleri;** (1) varlıklar (dönen varlıklar, duran varlıklar), (2) borçlar (kısa vadeli borçlar, uzun vadeli borçlar) ve (3) özkaynaklar (sermaye, yedek akçeler, geçmiş yıllar kârları/zararları).

2. Gelir Tablosu: Bir işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği gelirleri, yaptığı giderleri ve bu faaliyetler sonucunda elde ettiği net kâr veya zararı gösteren finansal bir tablodur. Gelir tablosu, işletmenin mali performansını değerlendirmek ve finansal analiz yapmak için kullanılan temel finansal raporlardan biridir. **Gelir tablosunun temel bileşenleri;** (1) gelirler, (2) maliyetler, (3) brüt kâr, (4) faaliyet giderleri, (5) faaliyet kârı, (6) diğer gelir ve giderler, (7) vergi öncesi kâr, (8) vergiler ve (9) net kâr/zarar.

3. Nakit Akış Tablosu: Bir işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği ve kullandığı nakit akışlarını gösteren finansal bir tablodur. Bu tablo, işletmenin nakit girişlerini ve çıkışlarını ayrıntılı bir şekilde sunar ve işletmenin mali durumunu ve likiditesini değerlendirmek için kullanılır. Nakit akış tablosu, gelir tablosu ve bilançodan farklı olarak, nakit hareketlerine odaklanır ve işletmenin nakit yönetimini analiz etmeye yardımcı olur. **Nakit akış tablosunun temel bileşenleri;** (1) işletme faaliyetlerinden elde edilen nakit akışları, (2) yatırım faaliyetlerinden elde edilen nakit akışları ve (3) finansman faaliyetlerinden elde edilen nakit akışlarıdır.

Muhasebe denetimi; bir ekonomik birime ait finansal bilgilerin önceden belirlenmiş kriterlere (genellikle genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve yasal düzenlemeler) uygun olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız ve yetkin bir uzman (denetçi) tarafından yapılan sistematik bir süreçtir.

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.
- 2. İç Denetçiler:** Yönetime sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için kuruluş iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir.
- 3. Kamu Denetçileri:** Kamu kurumlarına bağlı çalışan; maliye ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar. Muhasebenin bilgi verme işlevini, ön muhasebe, finansal muhasebe, yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi, denetim muhasebesi, fon muhasebesi ve vergi muhasebesi gibi muhasebe türleri sağlar.

Muhasebe Türleri:

- 1. Ön Muhasebe:** Organizasyonun nakit parası, müşterileri, stokları, çekleri, banka hesapları, senetleri gibi temel unsurlarının kayıtları, bunların hareketlerini takip etmek için kendi bünyesinde tutulan kayıt ve yapılan işlemlerdir.
- 2. Genel Muhasebe:** İşletmenin mali işlemlerinin kaydedildiği ve izlendiği muhasebe sistemidir.
- 3. Finansal Muhasebe:** Kuruluşun finans durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel amaçlı bilgi sağlar.
- 4. Yönetim Muhasebesi:** Yöneticilere karar alma süreçlerinde yardımcı olacak finansal ve işletme bilgileri sunmadır.
- 4. Maliyet Muhasebesi:** Ürün maliyetini oluşturan maliyet türlerinin, oluş yerleri ve ilgili oldukları ürün veya hizmet cinsleri bakımından belirleme ve izlemeye imkân veren bir hesap ve kayıt sistemidir. **Analitik muhasebe** veya **işletme muhasebesi** ismi de verilir. **Maliyet muhasebesinin amaçları;** (1) ürün maliyetini belirlemek, (2) maliyet kontrolüne yardımcı olmak, (3) planlamaya yardımcı olmak, (4) yönetim kararlarına yardımcı olmak, (5) maliyet düşürme önlemi almak, ve (6) bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmaktır.

5. Mali Tablolar: İşletmenin finansal durumunu ve performansını (bilanço, gelir ve nakit akış tablosu) gösteren belge.

6. Vergi Muhasebesi: Vergi beyannamelerinin hazırlanması ve vergi yasalarına uyum sağlanması sürecidir.

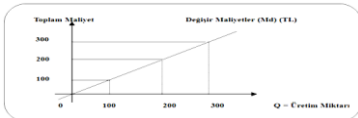
Muhasebe İle İlgili Kavramlar:

- . Varlık:** Bir kuruluşun üretim amacıyla sahip olduğu binalar, demirbaşlar, makinalar vb. ekonomik değerlerdir.
- . Maliyet:** Bir varlığın elde edilmesi için yapılan harcama, üretim için her türlü faktörlerin para olarak toplam değeridir.
- . Gider:** Dönem gelirinin elde edilmesi için kullanılmış veya tüketilmiş harcamalar, maliyetlerdir.
- . Kâr:** Bir faaliyetin gerçekleşmesi sonucu elde edilen gelir ile faaliyet için yapılan giderler arasındaki olumlu farktır.
- . Zarar:** Kuruluş faaliyetleri döneminde, giderlerinin toplamı gelirlerinin toplamını aşması sonucu ortaya çıkan farktır.
- . Gelir/Hasılat:** Gerçek veya tüzel kişilerin üretim faktörleri ile ekonomiye katılımıyla elde edilen ekonomik gücündeki artışla sahip olunan para ile ifade eden kıymetlerdir. İkiye ayrılır: **1. Ana gelir;** ana faaliyetten elde edilen ve en büyük bölümünü oluşturan gelirdir. **2. Yan gelir;** işletmenin ana faaliyeti haricinde elde edilen ikinci derecedeki ek gelirlerdir.

Maliyet, bedel ve karşılık olarak belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye yükünü ifade eder. Maliyetler, ekonomik analizlerde ve işletmelerin karar süreçlerinde önemli bir rol oynar ve farklı şekillerde sınıflandırılır.

Maliyet Türleri:

- 1. Sabit Maliyetler (Fixed Costs):** Üretim miktarına veya faaliyet seviyesine bağlı olmaksızın değişmeyen maliyetlerdir. Kira, sigorta ve yönetim giderleri sabit maliyetlerdendir.
- 2. Değişken Maliyetler (Variable Costs):** Üretim miktarına veya faaliyet seviyesine bağlı olarak değişen maliyetlerdir. Üretim arttıkça bu maliyetler de artar. Ham madde giderleri, işçi ücretleri ve enerji tüketimi bu kategoridedir.
- 3. Toplam Maliyet (Total Cost):** Sabit ve değişken maliyetlerin toplamıdır. Bir işletmenin bir ürünü üretmek için katlandığı toplam harcamaları gösterir.
- 4. Marjinal Maliyet (Marginal Cost):** Bir birim daha fazla üretim yapıldığında ortaya çıkan ek maliyettir. Marjinal maliyet, üretim hacmi ve maliyet analizi açısından kritik bir göstergedir.
- 5. Fırsat Maliyeti (Opportunity Cost):** Bir tercih yapılırken, vazgeçilen en iyi alternatifin maliyetidir. Fırsat maliyeti, kaynakların kıt olması nedeniyle en iyi alternatiflerin kaybını ifade eder.



Şekil 9-1: Değişken Maliyet Grafiği

- 6. Direkt ve Dolaylı Maliyetler:** 1. Direkt maliyetler; üretim sürecine doğrudan dâhil olan (ham madde ve işçilik gideri) maliyetlerdir. 2. Dolaylı maliyetler; üretime doğrudan katkı sağlamayan ancak genel giderler olarak kabul edilen (genel yönetim giderleri ve işletme giderleri) maliyetlerdir.

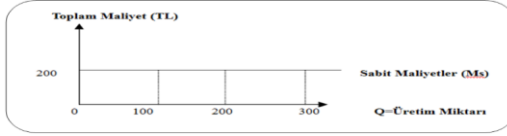
Toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesiyle **ortalama maliyet, standart maliyet** ise bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılması ile ortaya çıkar.

Değişken maliyetler; Q üretim miktarını; Md değişken maliyeti göstermesinden şöyle formüle edilir: **Md=(a)x(Q)** Maliyetlerin grafik ile sunumunda, yatay sütundaki çizgi üretim miktarını, dikey sütun çizgisi ise toplam maliyeti gösterir. Orijinden başlayan değişken maliyet çizgisi yukarıya doğru seyredir.

Değişken maliyet kalemleri; tedarik maliyeti, AR-GE maliyeti, pazarlama maliyeti, genel yönetim maliyeti ve

finansman maliyeti olarak ayrıma tabi tutulabilir.

İşletme hiç üretim yapmasa veya 200 üzeri üretim yapsa yine aynı sabit maliyet gideri yapmış olacaktır.



Şekil 9.-2: Sabit Maliyet Grafiği

Batık maliyet; önceden belli bir âna kadar ödenen ve geri döndürülemeyecek olan, başarısız bir girişime harcanmış yatırımdır. Piyasadan çıkış yapılması veya faaliyetlerin sonlandırılması halinde geri alınamayacak harcamalardır.

Batık maliyet yanılması; belli bir projeye, fikre sadece “bugüne kadar yaptığım şeyler boşa gitmesin.” Diye yapılan şey, hiç akılcı, işlevsel ve başarılı olmasa bile devam etme durumudur. Geçmişte harcanan zaman, emek veya yatırılan para nedeniyle yanlış bir yatırımı sürdürmekte ısrarcı olma durumudur.

Maliyet analizi; işletmelerin maliyetlerini detaylı olarak incelemelerine ve maliyetleri düşürmek için uygun stratejiler geliştirmelerini sağlar ve işletmelerin rekabet gücünü artırarak kârlılıklarını optimize etmelerine yardımcı olur.

Faaliyet kârı hesaplama; maliyet hesaplamada önce masraflar belirlenir, sonra bu masraflar masraf taşıyıcısına yüklenir. Masraf yüklemede, masrafların taşıyıcıya ait olduğu doğrudan belirlenen doğrudan, diğerleri ise dolaylı yüklenir.

Net Satışlar:.....27.000. TL

Sabit Maliyetler:..... 2.000.TL

Değişken Maliyetler:.....22.000.TL

Toplam Maliyetler:.....24.000. TL

Faaliyet Kârı:.....3.000. TL

Çeşitli şekillerde hesaplanarak bulunan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar; (1) kârı hesaplama, (2) gider kontrolleri yapma, (3) ürün fiyatlama, (4) etkin kararlar alabilmedir.

İşletmede maliyetleri düşürmenin birçok yolu var, bunun için maliyet kalemleri ayrıntılı incelenerek analiz edilir.

Maliyetleri düşürme yöntemleri; (1) verimlilik artırma, (2) enerji tasarrufu, (3) tedarik zinciri yönetimi, (4) iş gücü planlaması, (5) geri dönüşüm ve atık yönetimi, (6) müşteri geri bildirimi, (7) dijitalleşme ve teknoloji kullanımı, (8) tedarikçilerle daha iyi sözleşme, (9) dış kaynak kullanımı, (10) stratejik ortaklık, (11) maliyet analizi ve kontrolüdür.

9.1.2. Muhasebe Organizasyonu

Muhasebenin organizasyonu; bir işletmenin mali işlemlerini ve finansal bilgilerini düzenlemek, kaydetmek ve raporlamak için kullanılan yapı ve süreçlerin bütünüdür. İyi organize edilmiş bir muhasebe sistemi, işletmenin mali durumunu, performansını ve nakit akışını doğru bir şekilde izlemeye ve analiz etmeye yardımcı olur.

Kurum bünyesinde muhasebe faaliyetlerinin organizasyonu için teknik alt yapı ve personel ihtiyacı karşılanır, onların yetki ve sorumlulukları belirlenerek bir yapı oluşturulur.

9.1.3. Muhasebe Faaliyetlerinin Yöneltilmesi

Muhasebe faaliyetlerinin yöneltilmesi; kurulan organizasyon yapısı ile işletmenin mali nitelikteki değişimleri uygun şekillerde kaydedilerek gerekli diğer faaliyetler yürütülür.

9.1.4. Muhasebe Faaliyetlerinin Koordinasyonu

Muhasebe faaliyetlerinin koordinasyonu; muhasebe faaliyetleri tüm işletmenin işleyişini etkileyen faaliyet olduğu için bölüm yöneticisi diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek aksayan, birbirleriyle çelişen sorunları çözer.

9.1.5. Muhasebe Faaliyetlerinin Kontrolü

Muhasebe faaliyetlerinin kontrolü; muhasebe işlerinin, muhasebe planında öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa nedenini bulmak ve gerekli önlemleri almak kayıtların kontrolünü sağlar.

9.2. Finans Yönetimi

9.2.1. Finansman Planlaması

İş dünyasında finans olarak kullanılan kavram, devlette maliye olarak kullanılır ve maliye sistemi hangi görevleri yerine getirirse, bir işletmedeki finans sistemi de benzer görevleri yerine getirir. Finans faaliyetleri, finans biriminde gerçekleşir.

Finans yönetimi; organizasyonun fonlarını uygun varlıklara yatırma, ihtiyaç duyduğu fonları uygun şartlarda sağlama, değerini koruma ve etkin kullanımını planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Finansman planlaması; organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık para giriş çıkışlarını tahmin ederek, karşılaşılabilecek ödeme zorlukları için her türlü tedbirin alınmasını planlar.

Finans; para, döviz ve sermaye varlıklarının incelenmesi ve yönetilmesi ile ilgili bir disiplindir. Finans, para ve para ile ilgili her şey; kişi, kurum veya ülkelerin para kazanmaları, harcamaları, yatırımları ve riskleri yönetme gibi konuları kapsar.

Finansman; bir işletme, proje veya bireyin ihtiyaç duyduğu para veya diğer finansal kaynakları sağlama sürecidir.

Üretimin gerçekleşmesi için gerekli tüm girdilerin temini para ve para görevini yapan araçlarla mümkündür. Bunlar yapılırken kurumdan dışarıya para çıkar veya borçlanır, ürünler satılınca da kuruluşa para girer veya alacaklı duruma gelir.

Finansman İşlevinin Temel Amaçları:

1. Kaynakların Optimizasyonu: Mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve israfın önlenmesi.
2. Büyüme ve Gelişme: İşletmenin büyümesi için gerekli finansal kaynakların sağlanması ve yatırımların yapılması.
3. Risk Yönetimi: Gelecekteki belirsizliklere karşı önlem alınması ve finansal risklerin minimize edilmesi.
4. Kârlılığın Artırılması: Gelirlerin artırılması ve giderlerin azaltılması yoluyla kârlılığın maksimize edilmesi.
5. Likiditenin Sağlanması: Kısa vadeli borçların ödenebilmesi için yeterli nakit kaynağının bulunması.

Sermaye; ticari bir faaliyet için elde tutulan, üretimde öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi maddi varlıklar ile gayri maddi değerlerdir. Sermaye, kapital veya ana mal olarak makine, bina, ham madde, para, hisse senedi, tahvil, fikri mülkiyet hakkı ve insan becerileri gibi unsurları içine alır.

Sermaye Türleri:

1. **Öz Sermaye:** İşletmenin sahipleri veya hissedarları tarafından işletmeye sağlanan finansal kaynaklardır.
2. **Maddi Sermaye:** İşletmenin fiziksel varlıklarını, mal varlığını, üretimde kullandığı maddi kaynakları ifade eder.
3. **Maddi Olmayan (Gayri Maddi) Sermaye:** Soyut değerleri (markalar, patentler, telif hakları, yazılım) ifade eder.
4. **İşletme Sermayesi:** İşletme faaliyetlerini sürdürmesi için gereken nakit, nakde çevrilebilir diğer finansal varlıklardır.
5. **Sabit Sermaye:** İşletmenin uzun dönemli üretimde kullandığı, uzun ömürlü (bina, tesis) maddi varlıklardır.
6. **Borç Sermayesi:** İşletmenin dışarıdan (kredi, tahvil ve bono gibi) borç alarak elde ettiği finansal kaynaklardır.
7. **İnsan Sermayesi:** İşletmenin çalışanlarının bilgi, beceri, tecrübe, uzmanlık ve yeteneklerinden oluşan sermayesidir.
8. **Doğal Sermaye:** İşletmenin faaliyetlerinde kullanılan toprak, su, hava, minarel, enerji olarak doğal kaynaklardır.
9. **Sosyal Sermaye:** İşletmenin sahip olduğu sosyal ilişkiler, ağlar, iş ortaklıkları, itibar ve güven unsurlarıdır.
10. **Entelektüel Sermaye:** İşletmenin sahip olduğu bilgi, inovasyon, teknolojik bilgi, AR-GE yeteneğini ifade eder.
11. **Girişimci Sermaye:** İşletmeyi kuran, yöneten girişimcinin liderlik, risk yönetimi, iş kurma ve işletme yeteneğidir.
12. **Kültürel Sermaye:** İşletmenin içinde bulunduğu kültürel bağlam ve kültürel değerlerle uyumunu ifade eder.
13. **Döner Sermaye:** Bir üretim dönemine katılarak dönem sonu pazara sürülen, tükenen veya şekil değiştiren sermaye.
14. **Sabit Sermaye:** Değişmez, durağan ve birden fazla üretim dönemine katılarak yavaş yavaş tükenen sermayedir.

İşletmecilerin sermaye faktörü içinde gösterdikleri üretimde gerekli **doğal kaynaklar;** doğal halde üretim için girdi olarak kullanılan araziler, ormanlar, sular, madenler, petrol, doğal gaz gibi ekonomik unsurlardır. Ekonomide bağımsız bir üretim faktörü olan doğal kaynaklar, işletme biliminde, sermayeyi oluşturan unsurlardan biri sayılır.

Sermayenin marjinal verimliliği; diğer üretim faktörleri sabitken sermayedeki bir birimlik değişimin toplam üretimde yol açtığı değişimdir. Sermaye, istikrarlı ve güvenli ortam ister. Öz kaynakla yapılan yatırımlar, kredili yatırımlara göre daha istikrarlı, krizlere dayanıklıdır. Sermayenin ekonomik etkinliği için iyi yönetilerek verimliliği artırılmalıdır.

Likidite; bir varlığın hızla ve değer kaybetmeden nakde dönüştürülebilme yeteneğidir. Likit, süresi gelen borçları ödemeye yetecek kadar elde hazır fon bulunmasıdır. Likidite, “**ihtiyaç akçesi**” şeklinde daha önce elde edilen kârlardan belirli oranlarda pay ayrılarak kurum bünyesinde tutulur.

Sermaye piyasası; hisse ve tahvil alım satımının yapıldığı, kanunla düzenlenmiş ticaret merkezi. Tasarruflardan topladığı fonları kâr zarar ortaklığıyla reel ekonomiyi finanse eden 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 bankasının, borçlanma senedi ihracı, döviz müdahalesi gibi finansal işlemlerle ve belli kriterlere göre faaliyette bulunmak üzere devlet tarafından seçilen finansal araçlardır. Piyasa bozucularını önlemek için etkilidir.

Kişi, kuruluş ve devletler işlevlerini yerine getirmek için kendi kendine yeterli olamadıklarında kredi (borç para) alırlar.

Kredi; finans kurumunun daha sonra tahsil etmek üzere bir bedel karşılığı (faiz) bir kişi veya kuruma borç vermesidir.

Faiz sistemli mali piyasanın ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmasıyla ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini artırmaktadır.

Paraya hâkim ve bunu kendi çıkarları için kullanan global sermaye sahipleri kurdukları global kuruluşlarla devletleri, şirketleri ve kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

Kuruluşun ihtiyacı olan fon miktarının tespiti, nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağı ile ilgili işleri finans yöneticileri yürütür. Kuruluşlar ihtiyaç duydukları fonları, birçok kaynaktan temin etme seçenekleri bulunmaktadır. Faizsiz katılım bankaları da modern ekonomik faaliyetleri sürdürmede **sukuk (sertifika)** gibi finansal seçenekler sunmaktadır.

Yatırım projelerine kaynak sağlamak, dış yatırımcıya daha az bağımlılık ve nakit ihtiyaçları için klasik ve modern anlamda alternatif olacak çok çeşitli fon (finansman) kaynakları bulunmaktadır.

Fon; belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilen finansal kaynakların bir havuzda toplanarak profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği yatırım veya finansman aracıdır. Fonlar, çeşitli yatırım araçlarına yatırım yaparak getiri elde etmeyi ve belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlar.

Fon türleri; (1) hisse senedi fonları, (2) tahvil ve bono fonları, (3) para piyasası fonları, (4) karma fonlar, (5) sektör fonları, (6) gayrimenkul yatırım fonları ve (7) emtia (altın ve değerli maden) fonlarıdır.

Fon Kaynakları:

1. Öz Kaynaklar: Organizasyonunun kuruluş döneminde ve faaliyetlerini sürdürdüğü sırada sahip veya ortakları tarafından konulan; para, taşıt, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar; marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıklardır. Kârın bir kısmı ortaklara dağıtmadan “**ihtiyaç akçesi**” olarak tutmak öz kaynakları artıran **oto finansman** aracıdır.

2. Yabancı Kaynaklar: Kurum açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bu kaynaklar kısa ve uzun vadeli yabancı fon kaynağı şeklindedir: **a. Kısa vadeli yabancı finansman (fon/kredi/borç) kaynakları;** dönen varlıkların, alacak ve stokların finansmanında kullanılacak; (1) ticari banka kredileri, (2) factoring; kısa vadeli kredili satışlardan doğan alacak haklarının satışıyla sağlanan fon ve (3) para piyasasında satışa sunulan kısa süreli bonolar. **b. Uzun vadeli yabancı kaynaklar;** (1) banka kredileri ve (2) tahvil ihracı ile işletme varlıklarından makina, araç-gereç gibi duran varlıklar veya devamlılık arz eden faaliyetler için kullanılır.

3. Kitle Fonlaması: Bir proje veya girişimi bir grup insanın yenilikçi fikirleri uygulamak için finanse etmesidir. Finansal katkı veren destekçiler, bağış yapabildiği gibi yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığı para alabilir. SPK kontrolünde kurulan kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucudur.

4. 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.

5. Forfaiting: Yatırım ürünlerinin ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına göre tahsil edilebilecek alacakların bir banka veya uzman bir finansman kuruluşu (forfaiter) tarafından satın alınma işlemi ve bu işlemle sağlanan fondur.

6. Kâr ve Zarar Belgesi Satışları: Uzun vadeli fon sağlama kaynağı olan anonim şirketler tarafından kâr ve zarar karşılığı ihraç edilen bir menkul kıymet türüdür.

7. Finansman Desteği: Kuruluşun ihtiyacı olan her türlü ham madde, mamul, gayrimenkul, makine ve teçhizatın yurt içi veya dışından tedarik edilmesi, bedelinin müşteri adına satıcıya peşin ödenmesi, müşterinin vadeli borçlandırılmasıdır.

8. Yap-İşlet-Devret (YİD/Build-Operate-Transfer) Modeli: Bir kamu yatırım veya hizmet finansmanının özel şirket tarafından yapılması ve anlaşılan süre içinde işletilmesi, bu sürede ürettiği ürünü, karşılıklı belirlenen tarife göre kamuya satması, süre sonunda tesisi bakımı yapılmış, eksiksiz, işler halde kamuya devretmesidir.

9. Ortak Girişim Şirketleri (OGŞ): Kamu yatırımının yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile yapılması, belirli bir süre işletilmesi sonrası işler vaziyette ilgili idareye devrini öngören finansman modelidir.

10. Kamu Özel İşbirliği Modeli: Kısmen veya tamamen kamu yükümlülüğü altındaki bazı yatırım, yapım, işletme, yenileme ve hizmetlerin üretimini, maliyet, risk ve getirilerinin bir sözleşme ile kamu ve özel sektör arasında paylaşımıyla gerçekleştiren finansman modelidir. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ); (1) Yap-İşlet-Devret (YİD), (2) Yap-İşlet (Yİ), (3) Yap-Kirala-Devret (YKD) ve (4) İşletme Hakkı Devri (İHD) olarak dört temel model uygulanmaktadır.

11. Sukuk: Her türlü varlık ve hakkın finansmanını sağlamak için varlık kiralama şirketince ihraç edilen ve sahiplerinin bu varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan menkul kıymet sertifikasıdır. **Sukuk çeşitleri;** (1) kâr/zarar ortaklığı (müşaraka), (2) leasing (icara/kira finansmanı), (3) mal karşılığı vesaikin alım ve satımı, (4) emek - sermaye ortaklığı (mudarebe), (5) murabaha (maliyet artı kâr marjlı satış), (6) karz-ı hasen (faizsiz borç/ödünç), (7) selem (ileriye dönük, siparişe dayalı satın alma), (8) tekâfül ve (9) finansman desteğidir.

Mali yapıyı ilgilendiren risk ve belirsizlik kavramı farklı olmasına rağmen birbirini yerine kullanılır. Risk, belirsizliğin ölçülebilen kısmıdır. Geleceğe ilişkin tahmin subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlik, objektif olarak yapılıyorsa risk vardır.

Belirsizlik; gelecekte ne olacağını tam olarak bilememe durumu veya bir olayın sonucunun kesin olmaması halidir.

Belirsizlik yoksa kesinlik vardır, dolayısıyla yapılan tahminde şüphe yoktur. Hiçbir kurum ve kişi mutlak emniyette ve güvenlikte olamaz. Her türlü belirsizlik bir risk taşır, potansiyel risk ve tehditler her zaman vardır.

Risk; bir olayın veya durumun gerçekleşme ihtimaline ve bu olayın veya durumun olumsuz sonuçlarına işaret eder.

Finansal risk; bir işletmenin veya bireyin finansal performansını veya mali durumunu olumsuz etkileyebilecek olası kayıpların veya belirsizliklerin varlığını ifade eder.

Risk Çeşitleri:

I. Sistemik Risk: Tüm yatırımların getirilerini etkileyen yatırımcının kontrol edemediği; finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında risk oluşturan, domino etkisi yapan risktir.

Sistemik riskin kaynakları ise tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişimlerdir.

Sistemik Riskin Çeşitleri:

1. Piyasa Riski: Ekonomide meydana gelen bir durgunluk, ekonomideki yapısal değişim, işletmeleri yakından etkiler.

2. Siyasi Risk: Dünyada veya yatırım yapılan ülkedeki siyasi bunalımlar, ekonomik kriz, belirsizlik yatırımı engeller.

3. Enflasyon Riski: Para değerinin düşmesi, fiyatların yükselmesi, dolaşımdaki para artışı yatırımları olumsuz etkiler.

4. Faiz Oranı Riski: Faiz oranındaki değişim bir risktir; yatırımdan beklenen getiriyi olumlu veya olumsuz etkiler.

5. Kur Riski: Yabancı paraların değerlerinde oluşan değişim ile ortaya çıkan risk yatırımları etkiler.

II. Sistematiik Olmayan (Çeşitlendirilebilir) Risk: Yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektör veya bir işletmeye ait çeşitlendirilebilir risktir. Yatırımcı farklı kaynaklara yatırım yaparak bu riski azaltma imkânına sahiptir.

Sistematiik olmayan riskin kaynakları; işletme yönetimi, işletme ürünlerine dönük tüketici tercihleri, işletmenin tanıtım kampanyası başarısı ve iklim şartları gibi işletme ile birebir ilgili unsurlar. Sistematiik olmayan risk üçe ayrılır.

Sistematiik Olmayan Risk Çeşitleri:

1. Finans Riski: Kuruluşun finansal sorumluluklarını yerine getirememe, gelirlerinin sürekliliğini kaybetmesi sonucu, borçlarını ödeyememe, çevre şartlarına ayak uyduramama, faiz ve kâr payı ödemelerini yapamama ihtimalidir.

2. Endüstri Riski: Organizasyonun içinde bulunduğu sanayi kolunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, kurum kârlılığını etkileyebilmekte ve menkul kıymetlerin fiyatlarında değişiklikler meydana getirebilmektedir.

3. Yönetim Riski: Kuruluşun yönetim kadrolarının beceri ve kabiliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan risk, kuruluşun faaliyet sonuçlarına yansıyacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir.

Zarar veya kayıp durumuna yol açabilen bir olayın beklenenden farklı olma ihtimali riskin yönetilmesini gerektirir.

Risk yönetimi; kuruluşun hedefine ulaşması için her seviyede riskleri belirli bir yöntemle sistematiik olarak belirleyip değerlendirme, etkisini azaltma önlemi ile süreci etkin yürütmektir. Başarı için riskler sistematiik olarak ele alınmalıdır.

Risk yönetme nedenleri; (1) finans piyasaları arası sınırların kalkması, (2) finans ve ekonomik kaynak rekabetinin artması, (3) finans ürünlerinin artışı, (4) finans sisteminde teknolojinin gelişimi, (5) merkez bankası baskısının azalmasıdır.

Risk yönetimi ile hızlı karar alma ve faaliyetlerle risklerin belirlendiği, çözüm önceliğinin değerlendirildiği, riskle başa çıkmak için risk analizine dönük strateji geliştirilerek uygulandığı sistematiik bir yapı oluşturulur.

Risk analizi; organizasyonda çıkabilecek riskleri önceden dikkatlice tanımlayıp değerlendirme, büyüklüğünü tahmin etme ve çeşitli kontrollerle kabul edilebilir olup olmadığına karar verme sürecidir. Risk analizi ile potansiyel ve tanımlanan risklerin gerçekleşme ihtimali, gerçekleşmeleri halinde maliyetleri değerlendirilir, gruplandırılarak önlemler belirlenir.

Risk Yönetme Süreci:

1. Risk Kaynaklarını Belirleme ve Tanımlama: Risk neden kaynaklanıyor, bu belirlenir ve tanımlanır.

2. Riskin Ölçülmesi: Tek bir projenin riski ile toplam risk farklı olduğu için riskin ölçümü gerekir.

3. Risk Değerlendirme: Toplam riski ve bunun üstlenilebilir olup olmadığı konusunda yöneticilere yol gösterir.

4. Risk Yönetim Tekniği Seçimi ve Zamanında Uygulama: Gelişmeler, başarılı bir girişim için riskin üstlenilmesi yeterli değil, asıl başarı riskin iyi yönetimi ile mümkün görülmesiyle “riski üstlenmeyin yönetin” anlayışını getiriyor.

Risk yönetim stratejileri; (1) kabul etme, (2) kaçınma, (3) azaltma ve (4) transfer etmektir. Risk yönetiminde atılan ilk adım, sigorta satın almaktır. Fakat risk yöneticileri daha önemli görevler yürütmek durumundadırlar.

Yöneticilerin riski yönetme görevleri; (1) kuruluşu tehdit eden riskleri tespit, (2) kayıpları önleme ve kontrol programı geliştirme, (3) anlaşma ve dokümanları risk açısından inceleme, (4) güvenlikle ilgili eğitim programı hazırlama.

Finansal Riskten Korunma Yöntemleri:

1. Sigorta: Birden fazla kişi veya kuruluşun karşı karşıya kalabileceği fakat aynı anda gerçekleşme ihtimalinin düşük olduğu sigorta edilebilir hırsızlık, tabi afetler, yangınlar gibi riskler için kullanılır.

2. Aktif-Pasif Yönetimi: Aktif ve pasiflerdeki kalemlerin uygun birleşimini sağlamaya çalışarak, bu yolla kâr hedeflerine ulaşılması yöntemini ifade eder. Kuruluşun likidite ve emniyetini artırmayı sağlar.

3. Hedging: Yatırım riskine karşı korunmak için finans pazarlarındaki araçları etkin ve doğru bir şekilde kullanarak muhtemel ters fiyat hareketlerine karşı yatırımcının yatırımını güvenceye almasıdır.

Kurum İçi Finansal Riskten Korunma Teknikleri:

1. Nakit Akışını Ayarlama: Gelecekte değer kaybedeceği öngörülen borçları geciktirmek veya alacakları öne çekmek.

2. Eşleştirme: Bir döviz hesabı varsa, yerel para birimi dışında döviz ile işlem yapılması durumunda eşleştirme yapılır.

3. Döviz Sepetleri: Kuruluşun faaliyetleriyle elde ettiği farklı dövizleri bir sepete toplayıp çeviri riskini azaltmak.

4. Para Piyasaları: Ürünün spot piyasadan satın alınıp gelecek piyasada satılmasını ifade eder.

Kurum Dışı Finansal Riskten Korunma Teknikleri:

1. Vadeli İşlemler Sözleşmesi: Organizasyon, varlığı bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, muhtemel faiz oranı ve döviz kuru değişimine karşı tedbir almış olur.

2. Future Sözleşmeleri: Standart miktar ve kalitede bir varlığı önceden belirlenmiş bir fiyattan gelecekte belirli bir tarihte teslim etme veya teslim almaya ilişkin olarak düzenlenen kanuni bir sözleşmedir.

3. Opsiyon Sözleşmeleri: Sözleşmeyi satın alan tarafa herhangi bir varlığın fiyatını ve vadesini bugünden belirleyerek gelecekte alıp almama veya satıp satmama hakkını vermektedir.

4. Swap İşlemler: Finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman diliminde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir.

Kişi, iş, kuruluş ve ürünlerin piyasa şartlarına ayak uydurup varlığının devamını sağlayacak ekonomik göstergeleri için geliştirilen SWOT analizi yöntemiyle güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin sistematiik değerlendirilmesi yapılabilir.

SWOT analizi; bir işletmenin, projenin veya girişimin iç ve dış çevresini değerlendirerek güçlü yönlerini, zayıf

yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemeye yönelik bir stratejik planlama aracıdır.

SWOT Analizinin Dört Temel Değeri:

1. **Güçlü Yönler (Strengths):** Bir iş veya projenin başkalarına göre daha fazla avantaj sağlayan özellikleri.
2. **Zayıf Yönler (Weaknesses):** İşletmeyi veya projeyi başkalarına göre, dezavantajlı hale düşüren durum.
3. **Fırsatlar (Opportunities):** İşletme veya projenin geliştirilmesi adına faydalanılabileceği unsurlar.
4. **Tehditler (Threats):** İşletme ve/veya proje için sorun oluşturacak unsurlar, risk oluşturan durumlar.

SWOT analizinin amaçları; (1) işletmenin mevcut durumunu anlamak, (2) gelecekteki fırsatlardan faydalanmak için stratejiler geliştirmek, (3) zayıf yönleri ve tehditleri yönetmek için önlemler almak, (4) rekabet avantajı sağlamak ve uzun vadeli başarı için rehberlik etmektir.

SWOT analizinin strateji haline gelebilmesi için yorumlanarak stratejik yönetim diline çevrilmelidir.

9.2.2. Finansman Faaliyetlerinin Organizasyonu

Finansman organizasyonu; küçük kuruluşlarda finans işlerini muhasebe müdürü veya şefi yürütür. Kurum büyüdüğünde finans görevi kurulan finans bölümüne bağlanır, aralarındaki yetki ve sorumluluklar düzenlenir.

9.2.3. Finansman Faaliyetlerini Yönetme

Finans faaliyetlerini yönetme; finans planı, fonları bulma, kullanım ve her türlü para giriş ve çıkışını yönetmek için finans bölümünde görevli çalışanlar planlı ve sistemli faaliyet yürütürler.

9.2.4. Finansman Faaliyetlerinin Koordinasyonu

Finans faaliyetlerinin koordinasyonu; finansal faaliyetler tüm organizasyonun işleyişine etkisi büyük olduğu için finans yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek aksayan, çelişen sorunları çözer.

9.2.5. Finansman Faaliyetlerinin Kontrolü

Finans faaliyetlerinin kontrolü; organizasyonun finans işleri, plan ve programlara göre yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa nedenlerini bulup kurumun finansal istikrarını koruyacak şekilde gerekli önlemler almaktır.

9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

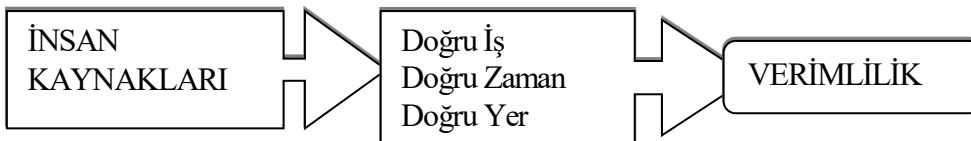
Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel veya iş gören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

İnsan kaynakları; bir organizasyonda çalışanların yönetimiyle ilgili tüm süreçleri planlayan, uygulayan ve yöneten bir alandır. İK, çalışanların işe alımından performans yönetimine, kariyer planlama, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek, eğitim ve gelişimden iş ilişkilerinin yönetimine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösterir.

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun hedefine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, motive etme, geliştirme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yönetme, koordinasyon ve kontroldür.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri; (1) doğru insanları işe almak (personel seçimi ve yerleştirme), (2) organizasyonu hedefine ulaştırmak, (3) eğitim ve gelişim, (4) performans yönetimi, (5) ahlaki yönetim, (6) çalışan ilişkileri, (7) adil ücret ve yan haklar sunmak, (8) liderlik geliştirmek, (9) yasal uyum, (10) iş sağlığı ve güvenliğidir.

İnsan kaynakları yönetimi bilimi; kurum çalışanlarıyla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağını doğru yönetimiyle uğraşan disiplindir.



Şekil 9-1: 3D İlkesi

Makine, teçhizat gibi teknolojinin aynısı, benzeri veya kopyası yapılabilir, başka bir yere aktarılabilirken, bu yetişmiş insan için mümkün olmaz. Her organizasyonun kendine özgü belirlediği bir insan kaynakları politikası vardır.

İnsan kaynakları politikası; çalışanlarla ilgili benimsemiş olan genel prensipler, kurallar ve prosedürler bütünüdür.

İnsan kaynakları politikasının temel ilkeleri; (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik, (6) gizlilik.

9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması; kurumda 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 tanımı, (3) iş gereklerini belirleme, (4) personel ihtiyacı tespiti.

9.3.1.1. İş Analizi

İş analizi; bir işletmedeki mevcut veya yeni bir işin tüm yönlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte, işin amacı, görevleri, sorumlulukları, gerekli beceri ve yetkinlikler, kullanılan araçlar ve ekipmanlar gibi birçok faktör bilimsel olarak incelenir. Bu bilgiler ile kurum yapısını oluşturma, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlama, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini azaltmada kullanılır.

İş analizinin amaçları; (1) doğru işe doğru insan yerleştirme, (2) performans değerlendirmesi, (3) eğitim ve gelişim ihtiyaçları, (4) ücretlendirme ve yan haklar ve (5) iş süreçlerinin iyileştirilmesidir.

İş analizi ile çalışana ait tespit edilen konular; (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5) nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı yöntemler kullanılır.

İş Analizi Yöntemleri:

1. **Gözlem:** İşin fiziki çevre şartlarını analist tarafından yerinde belirlenmesi; gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.

2. **Serbest Mülakat:** Kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha standart bilgiler almayı sağlar.

3. **Anket:** Kişilerin belli konularda tutum, düşünce ve önerilerini tespit için yazılı olarak hazırlanan soru listeleridir.

4. **İşlevsel İş Analizi:** Ayrıntıya inmeden işi, bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkileri inceler.

5. **Kritik Olay Tekniği:** Bir işte başarılı ve başarısız davranışın ne olduğu, belirli hallerde yapılması gerekenleri belirler.

İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar:

1. **Organizasyon Şemasının Oluşturulması:** İş analizi bilgisi organizasyon yapısı kurmada alınan kararlara temeldir.

2. **Personel Seçimi ve Personel Planlaması:** İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.

3. **İş ve Araç - Gereç Tasarlaması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

4. **Personel Eğitimi:** Eğitim programı düzenlemede ihtiyaç olan işin ne tür ve hangi bilgilere ihtiyacı var onu belirler.

5. **Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi:** Çalışanın işleri ne derece başarıyla yerine getirdiğini belirleme ve yaptığı iş karşılığı adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem derece ve personel niteliklerini belirleyerek katkı sunar.

6. **Belirsizlikten Kaynaklanan Sorunları Azaltma:** Bu bilgiler personelin işiyle ilgili kendi ve diğer çalışanların yaşadığı belirsizlikleri azaltır. Hangi iş kimin sorumluluğunda olduğu, iş tanımı ile personelden beklentiler netleşir.

İş analizi ile cevabı aranan sorular; (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makine, alet, donanım nelerdir? (4) Personel yaptığı iş sonrası hangi çıktılar sağlar? (5) Personelin yapması beklenen işi yerine getirmede ne tür yetenek, bilgi ve deneyime sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor?

İşler, yönetim, teknik ve büro diye ayrılır. İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımı ve iş gerekleri haline gelir.

9.3.1.2. İş Tanımı

İş (görev) tanımı; iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetler, sorumluluklar, görevler, kime bağlı olarak çalıştıkları, çalışma şartları ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri, personeli bilgilendiren belgedir. Bundan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

9.3.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri; bir çalışanın belirli bir işini başarıyla yerine getirebilmesi için sahip olması gereken minimum standartları ifade eder. Bir işin başarıyla tamamlanması için gerekli olan tüm bilgi, beceri, yetenek, araç, ekipman ve diğer kaynakların detaylı bir şekilde tanımlanmasıdır.

9.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması; kurum içi bölümleri ve personel ihtiyacını tespit ve iş gücü niteliklerini belirlemedir.

Personel ihtiyacının tespiti; kurumda ne kadar personel çalışacağı, personel envanteri, iş envanteri, personel devir oranı gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin tecrübelerinden faydalanarak yapılır.

Personel (iş gücü) envanteri; işletmenin gelecekte personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan ve personel mevcudunu gösteren bilgilerdir.

Personel devir oranı; işletmede bir dönemde çeşitli nedenlerle ayrılan personelin yüzde oranıdır. İşten ayrılan sayısı çok, iş kazası, meslek hastalıkları, devamsızlık oranı yüksek, çalışan tatminsiz ve moralsiz ise insan kaynaklar yönetimi etkin değildir. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği düşürür. Dijitalin iş hayatına girişiyle, dijital imkânlar insan kaynağına ulaşımında iletişim ve maliyet etkinliğini artırıyor.

9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu için önce yapılacak işler neler olduğu, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı belirlenir, daha sonra da gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

İnsan kaynakları organize edilirken organizasyon yapısını etkileyen; iç çevre ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

İnsan Kaynakları Organizasyonunu Etkileyen Unsurlar:

1. **İç Çevre Unsurları:** Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörler: (1) personelin kişisel nitelikleri, (2) iş nitelikleri, (3) personel arası ilişkiler ve (4) organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şeklidir.

2. **Dış Çevre Unsurları:** Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlar: (1) personel sağlayan dış kaynaklar, (2) rakiplerin durumu, (3) kanunlar ve (4) ülkenin siyasi ve sosyal yapısıdır.

İnsan kaynakları bölümünün amacı, insan kaynakları yönetim işlevlerini yürütmek, diğer bölümlere yardımcı olmaktır.

9.3.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yöneltilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon

kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) personelin motivasyonu ile (10) mobbing konularından oluşur.

9.3.3.1. İşe Alma

İşletmenin devamı ve rekabet üstünlüğü doğru işlerde, doğru kişilerle mümkündür. İşin gerekleri=personelin nitelikleri eşitliği sağlanarak işe göre insan seçerek doğru kişiler işletmeye alınır.

İşe alma; işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyetidir. Süreç; personel bulma ve personel seçme olarak iki aşamalıdır.

İşe Alma Aşamaları:

1. Personel Bulma: Kuruluştaki boş pozisyonları doldurmak için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamaktır. Esas olan işe en uygun nitelikli adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmada farklı yöntemler vardır. **Personel bulma yöntemleri;** (1) ilan siteleri ve online iş platformları, (2) sosyal medya, (3) personel yönlendirme (referans sistemi), (4) iş bulma kurumları ve özel istihdam büroları, (5) kariyer fuarları ve etkinlikler, (6) staj ve yetiştirme programları, (7) başvuru havuzu oluşturma, (8) doğrudan aday arama, (9) içeriden terfi, (10) web sitesi üzerinden başvuru, (11) proje bazlı çalışan bulma ve (12) çalışan aday veri tabanlarıdır.

2. Personel Seçme: Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmektir. Süreç nitelikli adayların açık olan iş için başvurması ile başlar ve işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında köprü işlevi gören meslek standardı işveren, çalışan ve eğitim kesimine fayda sunar. **Meslek standardı;** bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev, işlem, sahip olunması gereken bilgi, beceri, sergilenecek tutum ve davranışları gösteren asgari normlardır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri hakkında bilgilendirme, seçme, ücret ve terfide isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlara, bu standartlar ile iş başvurularında yeterliliklerini daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir verir.

Teknolojik gelişim geleneksel mesleklerin bazılarının gelişimini durdu ve yeni meslekleri getirdi. İnsanın yapacağı işi yapabilen yapay zekâ endüstrileri hızla gelişiyor. Robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları yeni iş, meslek ve alanlar ortaya çıkarıyor. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeyle yapay zekâ çağında hayat eğilimi hem hızlandı hem de genişledi, yeni durumları ortaya çıkardı.

Yapay zekâ, 3D üretim, artırılmış ve sanal gerçeklik geliştiriciliği, iklim kontrolü mühendisliği, yaşlanma karşıtı uygulayıcılığı, nanoteknoloji mühendisliği, epigenetik terapistliği, biyoteknoloji, ahlaki hackerlik, duygu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay organ imalatçısı geleceğin meslekleridir.

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), arşiv taraması ve sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticari ve sosyal medya sicilini 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 nitelikli kişiler uygun, kişinin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

T tipi ve I tipi insan modeli 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 bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Alanında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkim, farklı alanlara duydukları ilgi ile her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olur. Yenilikçiliklerinin kazandırdığı disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile sorunları çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eder, bir alana yoğunlaşır, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe göremeyen, etkili iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Sermayesi bilgi olan ve bir konuyu derinlemesine bilen uzmanlar sanayide aranan elemanlardır. Gelişen iş hayatı, bilgi işçileri ara eleman, uzmanlık, üretkenlik, birçok alanda bilgi sahibi olma ve çok yönlü bakabilme becerisi istiyor.

İşe uygun personel seçmede ön kabul süreci; (1) işe alma testleri, (2) mülakat, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar aşamaları gerekiyor.

Mülakat; bir iş başvurusu sürecinde işveren ile aday arasında gerçekleşen, adayın işteki başarısı için gerekli olan bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin değerlendirildiği bir görüşme türüdür. Bu süreçte adayların en çok zorlandığı stres mülakatıdır.

Mülakat türleri; (1) bire bir mülakat, (2) panel mülakat, (3) toplu mülakat, (4) stres mülakatları (adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır).

Mülakatı planlanma süreci; (1) hazırlama, (2) düzenleme, (3) görüşmenin yönetimi, (4) kapanış, (5) değerlendirme.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşıya olumsuz yansıyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek konular; (1) kolay anlaşılabilir sorular, (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorudan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı düzenleme, (7) görüşme için nitelikli çerçeve hazırlama, (8) güvenlik ve adalet için video kayıt alınmalı.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde engeli olmayan adaylar arasından işe alınacak aday

seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

9.3.3.2. Oryantasyon

Yeni personeli işe alıştırma, kurum tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanışma küçük ve orta ölçekli işletmelerde deneyimli yönetici ile bir günde gerçekleştirilebilirken, büyük işletmelerde bu süreç uzun bir eēitimle olabilir.

Oryantasyon; işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak, uyum, kılavuzluk etmek ve işe alıştırma aktiviteleridir.

Oryantasyon eēitiminde verilen temel bilgiler; (1) kurumun tanıtımı, (2) personelle tanıştırma, (3) personel hakları ve (4) işle ilgili bilgilerin personele aktarımıdır. Bu bilgilerle kurum yakından tanınır.

Oryantasyonun temel faydaları; (1) alışanların hızlı entegrasyonu, (2) alışan memnuniyeti ve baēlılıēının artışı, (3) düşük çalışan devir hızı, (4) retkenlik ve verimlilik artışı, (5) kalite artışı, (6) işletme kültürüne uyum, (7) iş gvenliēini saēlama, (8) iş stresini azaltma, (9) kanuni uyumun saēlanması, (10) kariyer gelişimi ve eēitim fırsatlarının tanıtılmasıdır.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir personel olarak görüp kurum için kişisel fedakrlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini ‘iş gücü’ deēil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir ‘insan’ olarak görmelerini beklemektedirler.

Emek verimliliēi; en az sürede en çok işi yapmak ve maksimum faydayı saēlamaktır.

Emek verimliliēini etkileyen faktörler; (1) alışma alanının fiziki şartları, (2) kurum içi kişiler arası ilişkiler, (3) teknolojik imkânlar, (4) retim faktörleri, (5) alışanların özellikleri ve motivasyonları, (6) zaman-emek-ücret dengesi, (7) alışanların zamanı iyi kullanma becerileri, (8) sanal aylaklık, (9) dikkat daēınlıklıēı, (10) sessiz istifa, (11) alışma temposu.

Emek verimliliēini artırma yolları; (1) iç denetim ve ölçümleme, (2) kurum içi ilişkileri geliştirmek için etkinlikler düzenlemek, (3) haftalık veya aylık iyileştirme, (4) işleri önem sırasına göre sıralamak (Seiwet ABC analizi yapmak), (5) işi ve takibi kolaylaştıracak kodlama, yapay zekli program ve teknolojik hizmetleri kullanmak, (6) uzaktan ve esnek çalışma (veya evden, mobil, hibrit, full romete - ofise uzaktan baēlantılı) sistemleri geliştirmektir.

Emeēi olumsuz etkileyen ve nitelikli (kalifiye) olmaktan çıkarıp ucuzlatma girişimleri engellenmelidir. Sanayide, ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, hareketli maniplatr olan **endüstriyel robotların** yaptıēı işler emek faktörü içerisinde deēildir ve onun yerini de alamaz. Ancak iş gücü eksikliēi ve insan gücü maliyetlerinin artışı robot kullanımını artırıyor. İnsan zekâsı bilgisine göre deēil, bilgiyi elde etme yeteneēine göre ölçülüyor. Robotlar vasıfsız işçidir, teknoloji üreten işletme vasıflı eleman arar.

9.3.3.3. Personel Eēitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eēitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim, insan kaynaklarını geliştirir.

Eēitim; kişinin yaşam boyu süren, bilgi, beceri, deēer ve tutum kazanma süreçlerinde elde ettiēi bilgileri uygulamaya dönüştürmesini saēlayacak davranış deēiřikliēini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir.

Öğretim; eēitim sürecinin daha spesifik ve yapılandırılmış bir parçası olarak belirli hedefler doērultusunda bilgi ve becerilerin planlı ve sistematik bir şekilde aktarıldıēı bir süreçtir.

Eēitim ve ğretim Arasındaki Farklar:

1. Eēitim, daha geniş bir kavram olup, yaşam boyu süren, deneyimleme, öğrenme ve gelişme süreçlerinin tümüdür.
2. Öğretim, eēitimin daha dar bir tanımı olup, genellikle kurumsal bir ortamda (okul) belirli bir müfredatla yürütülür.
3. Eēitim, her tür bilgi ve deneyimi, ğretim ise belirlenen hedefe ulaşmak için düzenlenen etkinliēi kapsar.
4. Eēitim, hayatın tümünü kapsar, her yer, mekân ve zamanda olabilir, ğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılır.
5. Her eēitim, ğretim olmayabilir, ancak her ğretim, eēitimdir.
6. Eēitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Eēitim ve ğretim sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış deēiřikliēinin kalıcılıēı, eēitim ve öğretimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiēinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına ğretecekse daha iyi öğrenir. Okul, niversite, eēitim ortamlarıyla eēitimde networklerin kurulması ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eēitim gibi sürdürülebilir eēitim sistemleriyle öğrenenlerin uyumlarını saēlayarak kişisel gelişimlerine katkı sunarlar.

Uzaktan eēitim; ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadıēı, online/e-learning, sanal, çeşitli eēitim yöntem ve teknikleri ile zaman, mekân sınırlamalarını kaldıran sistemdir. Bunun için altyapı kurma, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi artırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırımlar artmaktadır. Bilgi yönetiminin gelişimi, içerik üretim ve paylaşımının teknolojiyle kolay, hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi geliştiriyor.

Teknolojik gelişim, bilgi akışını hızlandırarak çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkileyerek geliştiriyor. Sosyal medya, kısa metin ve görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlıēını artırdı. Geçmişten günümüze tek şey insanın deēiřim ve gelişimi olduēu gereēi; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacaēını açıklar. Bilgi aēının temel zelliēi olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluřtuēunda görsel hafızanın öğrenme gücünü artırıyor.

E-eēitimde dijitalleşmenin yaygınlaşması ile eēitim-ğretim materyali olan ders kitapları, animasyon, video, eēitsel oyun, etkileşimli içerik, sunum, sanal ve arttırılmış gerçeklik uygulamaları gibi birçok e-içerikle destekleniyor. Bu gelişim, zaman ve mekândan baēımsız öğrenmeyi destekleyen, öğrenme sürecini zenginleştiren e-içerikler tasarlama, geliştirilme ve eēitim-ğretim sürecinde kullanımı yaygınlaşarak öğrenme ortamlarının temeli oluyor. Teknolojinin okul içi ve dışı

öğrenme ortamlarına entegrasyonu çevrim içi (online) kaynakların önemini artırıyor.

Dijital öğrenme nesnesi (dijital içerik); öğrenmeyi destekleyen, kişisel kullanılmak üzere geliştirilmiş, farklı ortam ve zamanlarda farklı kullanıcılar tarafından tekrar tekrar kullanılabilen elektronik kaynaklardır.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülme gerçeği değişti. İnternet eğitimi geliştirdi, bilgiyi kıt bir ürün olmaktan çıkartarak, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale getirdi.

Eğitim/öğrenme aşamaları; (1) aile içi (davranış ve yaşam), (2) çevre ilişkileri ve sosyal iletişim, (3) kişisel özellikler ve değer yargıları, (4) toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi.

Öğrenme, kişinin bilgiyi yorumlama ve yapılandırma sürecidir. Öğrenmede yeni bilgiler önceden öğrenilen bilgiler üzerine kurulur. Yapılandırmacı öğrenme, var olanlarla yeni öğrenmeler arasında bağ kurma ve her yeni bilgiyi var olanla bütünleştirme sürecidir. Öğrenme, bebelikten başlar, hayatın sonuna kadar bazen edilgen, bazen de aktif devam eder.

Öğrenme; belli durumlar, sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, gerektiğinde bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri, anlayış edinme yeteneğidir.

Öğrenme çeşitleri; (1) görsel öğrenme (izleme/gözlem yoluyla öğrenme), (2) tecrübî öğrenme (deneme/yanılma yoluyla öğrenme), (3) duygusal öğrenme (duyu/duygu ile öğrenme) ve (4) doğal öğrenme (kurumsal/sistemik öğretim).

Eğitim ve öğretimin gelişimi; (1) mobil teknolojilerle öğrenme (mobil erişim), (2) sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi), (3) uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre), (4) iş hedef ve sonucuyla uyumlu öğrenme (iş önceliği).

Öğrenimde, uygun öğrenme çıktıları, etkin öğretme stratejisi, kişisel gelişimi sağlama, uygun değerlendirme sistemi ve öğrenene odaklı müfredat bir bütündür. Taklit ve yönlendirmeyle ailede verilen bilinç, okuldaki öğretimle bütünleşir. “Vicdanın ziyası, ulûm-u dinîyedir. Aklın nuru, fûnun-u medeniyedir. İkisnin imtizacıyla hakikat tecellî eder. O iki cenah ile talebenin himmeti pervaz eder. İftirak ettikleri vakit, birincisinde taassup, ikincisinde hile, şüphe tevellüd eder.” S. Nursi

Eğitim sistemi, hiçbir öğrenciyi elemenden iyi eğitim almasını sağlayacak adil bir ölçme ve değerlendirme sistemi geliştirmelidir. Hedefi, rotası belli, global dünya düzeninde fikri olan milli hedefleri belirli bir sistem kurulmalıdır. Gençler, ihtiyaca bağlı, geleceğin mesleklerine göre doğru yönlendirmelidir. Kişinin ilgi alanını dikkate alarak gelişimi ile ilgili olumlu örnekleri önüne koymalıdır. Belli sektörler ücret artışı elde ederken, bazı sektörlerde ise ücret kaybı yaşanıyor. Geleceği doğru tasarlamayanlar çöker. Geleceği şekillendirecek meslekler iyi tespit edilerek gereği yapılmalıdır.

Eğitim-öğretimde, ölçeklenebilir, ulaşılabilir, çeşitli eğitim ve uygulama becerileri birçok faydayı sağlar.

Eğitim ve öğretimin faydaları; (1) kişisel gelişim, (2) bilgi ve beceri kazanımı, (3) eleştirel düşünme, (4) kariyer imkânları, (5) yaşam kalitesini artırma, (6) kendine güvenin artması, (7) istihdam fırsatlarının artması, (8) toplumsal bilinç, (9) ekonomik gelişme, (10) teknolojik gelişme, (11) demokrasi ve hukukun üstünlüğü, (12) kültürel zenginleşme, (13) toplumsal sorunların çözülmesi, (14) çevre koruma bilinci, (15) değerler ve ahlak gelişimidir.

Yapay zekâ yazılım araçları olan sohbet ve diyalog robotları; metinden görüntüler oluşturma, içerik üretme, kullanıcı sisteminde bilgi sağlama, cevap verme, denetimli ve takviyeli pekiştirmeli öğrenme teknikleriyle öneriler sunmaktadır.

Etkin Bir Eğitim ve Öğretimin Seyri:

1. Öğrenme, bazen ezbere, bazen de uygulamaya dayalı metotlar harmanlanıp tekrarlanmalıdır.
2. Kişinin anlayış seviyesine göre bilgi, beceri, deneyim ve uygulama imkânı verilmelidir.
3. Çocukta ilk 10 yaşa kadar kişilik gelişimine dönük olmalı ve insanı sömürü düzenine hazır hale getirmemelidir.
3. Özelden genele, genelden özele ulaşma becerisi, tez- antitez ve sentezi elde ettiği bilgilerle ayırt edebilmelidir.
5. Tek öğreticiden ders almak tek bakış ve anlayışları doğurur; kişinin hür olmasını ve demokratikleşmesini engeller.
6. Teknolojik gelişim uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenim, etkileşimli öğretimi kolay ve hızlı hale getiriyor.
7. “Hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve “akla kapı açılır, ihtiyar elden alınmaz” anlayışı verilmeli.
8. Öğrenimi, okul, müfredat ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları ile fırsat eşitliği geliyor.
9. Eğitimle, öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışı olan **öğretişim** geliyor.

Etkili öğretmenin özellikleri; (1) işbirlikçi demokratik tutum, (2) kişiye nezaket, ilgi, anlayış, (3) sabır, (4) hoş bir görünüş, (5) esneklik, (6) espri yeteneği, (7) tutarlı davranış, (8) öğrenci sorunları ile ilgili olma, (9) adalet ve tarafsızlıktır.

Öğrenme süreci; (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma, (5) koklama olarak beş temel duyu ile (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi diğer duyu yardımı ile gerçekleşir.

Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istek öğrenimi kolaylaştırır, şüphe, endişe, kaygı, karamsarlık öğrenmeyi engeller. Öğrenmenin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranış ve alışkanlığın bir üstü olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere “**tık**” denir. Refleks halini alan alışkanlığın değişimi zor olmasıyla hiçbir yanlış hareket tekrarlanmaz.

Eğitim ve öğretimin kitleselleşmesiyle okumak ve duyma temelli öğrenim yetersiz kalır. Tek yönlü anlatım yerine, kurallar belirleme, duygudaşlık, göz teması, ses-görüntü-tahta içerikli ve etkileşimli, eski bilgiye yenileri ekleyerek gerçek yaşamla bağlantı kuran, yer-zaman sınırlaması olmayan, öğrenmeyi sosyal etkinlik gören bir yaklaşım benimsenmelidir.

Öğretmen, zekâyı hazır bilgilerle dolduran değil, kendi fikirlerini geliştirmeleri için onları teşvik eden öğreticidir.

Geçmişte öğrenim okula ve müfredatı muhtaç iken, günümüz zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile öğrenme çok daha yüksektir. Zengin öğrenme ortamları öğrenme kabiliyetini geliştirir. Gelişen ortamda iyi yaşamak için öğrenmek bir ihtiyaçtır. Kişi, yetenek, sosyal beceri ve vasıflarla gerçek bilgiyi elde edip, teknolojiyle geliştirerek hayat kalitesini iyileştirebilir. Öğretim, tutarlı, bilgiye dayalı, üretken, elverişli, üzerinde çalışarak geliştirilebilir nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlaki ve çevre ile etkileşimi olmayan bilgi ve eğitim yozlaştırır.

Etkili iletişim, ahlak, yeni şeyler üretmek, sosyal adalet, hukuk ve hiyerarşinin işleyebilmesi öğrenime bağlıdır. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini gelişime açık, proje odaklı ve inovatif (yenilikçi) hale getiriyor. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi izler ve durumdan vazife çıkarır. Üretime odaklı, ahlaken, vicdanen sorumlu, görev bilinciyle başkasına ırgatlık değil, katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirme eğitimde köklü dönüşümle olur.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, insanı; kişiliksiz, kimliksiz, öz güveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelerle dönüştürüyor. Özel eğitimle başkalarına hayranlıkla yetişen insan yaşadığı yere ruh veren medeniyetten kopuk, köksüz hale geliyor. Modern eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik/çözümleyici, sentezleme ve fikir yürütme yetenekleri kazandırmalıdır. Yaşanılan yüzyıl görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insan olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. İş hayatındaki sorunların çözümü ahlaka dönmektir. Sorunun temeli kapitalizmin seküler (dinden bağımsız) eğitimidir.

Kurum, çalışan personelin verimli çalışmasını sağlamak için iş başında ve iş dışında eğitim ile eğitilerek **personel eğitimi** düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş hayatında ihtiyaç olan, yerel ve global meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, mesleki bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş güvenliği, iş kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlanır. Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerisi, akademik iş birliği, networking, kişisel liderlik konuları personeli geliştirmede temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, 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 verilir. 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, sorun çözebilme ve sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi kazandırır. Duygu ve vicdan gelişimini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi esaslı ve makamında yetersizi bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarının devamı için gelişen çevreye uyum sürecinde kendisini sürekli geliştirirler. Rekabet ortamında başarılı olabilmek, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır.

Öğrenen organizasyon felsefesi; kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi yaşamları boyu sürdürmeyi hedefledikleri süreçtir.

Öğrenen organizasyon; bilgi üretme ve iletmede etkin, kuruma özgü davranışları geliştiren, kişilerin istediklerini elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri yapılardır. Globalleşme, kurum ve toplumu etkilemekte ve değişen şartlara uyum için yeni yapılanmaya yöneltmektedir. Bilgi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte; her kesim için başarı ve gelişimde temel faktör olmuştur.

Personel güçlendirme; çalışanları özellikleri itibarıyla daha güçlü hale getirmek için uzmanlık bilgisini artırma, yardımlaşma, paylaşım, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, motive etme, bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, yetiştirme, inisiyatif kullanma, kurum hedefine uygun iş yapmalarını sağlama sürecidir.

Personeli güçlendirme nedenleri; (1) verimlilik ve performans artışı, (2) iş tatmini ve motivasyon artışı, (3) yenilikçilik ve gelişimi teşvik, (4) karar alma süreçlerini iyileştirme, (5) çalışan bağlılığını ve devamlılığını sağlama, (6) sorumluluk ve hesap verilebilirliği artırma, (7) iletişimi ve iş birliğini güçlendirme, (8) organizasyonel esnekliği artırma, (9) yönetim yükünü azaltma, (10) müşteri memnuniyet ve sadakat artışı, (11) kurum kültürü ve değerlerini güçlendirme, (12) rekabet avantajı sağlama, (13) öğrenme ve gelişimi desteklemedir.

Yönetici, sinerji ve kişisel gelişimi sağlayarak personeli güçlendirmeye çalışır.

Sinerji; bir enerjinin başka bir enerji ile birleşimiyle doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir.

Kişisel gelişim; bireyin kendini fiziki, zihni, duyu ve ruhsal açıdan geliştirmesi, potansiyelini ortaya çıkarması ve daha mutlu, başarılı, dengeli bir yaşam sürdürmek için yaptığı bilinçli çabaların tümüdür. Kişisel gelişim, bireyin kendi potansiyelini keşfetmesi, becerilerini geliştirmesi, bilgi ve deneyimlerini artırması ve böylece daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşması için attığı bilinçli adımların tümüdür.

Kişisel Gelişimin Amaçları:

1. Potansiyeli keşfetmek.
2. Becerileri geliştirmek.
3. Öz güveni artırmak.

4. Hedef belirlemek ve ulaşmak.
5. Stres yönetimi.
6. Duygusal zekâyı geliştirmek.
7. Yaşam kalitesini artırmak.
8. Kariyerde ilerleme.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkileri erteleme, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, yönelim, merak, mantık, sorun çözme, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal korteks (ön beyin) gelişimini geç tamamlar. Duygu, his kontrolü gelişmişliği gösterir. Hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen, sorgulayabilen, dinî ve ahlaki değerlerin sömürülmesine izin vermeyen insan gelişmiş kâmil insandır. Kişiliği gelişen insan kendine liderlik edebilir.

Kişisel gelişimin ilk adımı okuryazar olmaktır. **Okuryazarlık**; değişik türdeki yazılı kaynakları okuyabilme, bilgiye erişme, anlama, sentezleme, yorumlama, eleştirel düşünme ve iletişim yeteneğidir. **Çoklu okuryazarlık** ise yazılı, görsel, sözlü, etkileşimli, müzik ve alfabetik iletişim şekilleri arasında anlam belirleme, yorumlama ile iletişim kurma yeteneğidir.

Kişisel Gelişim Yolları:

1. **Hayat Boyu Öğrenme:** Farklı zaman ve yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.
2. **Moral Değerleri Geliştirme ve Kendini Motive Etme:** İyi ve kötü arasındaki ahlaki farkındalık olarak empati, dürüstlük, saygı, adalet gibi moral değerleri, toplumsal ilişkilerde, karar verme süreçlerinde ve kişisel gelişimde etkilidir.
3. **Duygu Yönetimi ve Öz Güven Geliştirme:** Duygu yönetimi; etkileşimde olduğu insanların duygularını anlama, planlama ve kontrol sürecidir. **Öz güven** ise insanın kendine güvenme duygusu, kendisini tanıması ve değerini bilmesidir.
4. **Öfke Kontrolü:** Öfkenin yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşmemesi için doğru ifade becerisidir. Öfke; istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli (kızgınlık, sinirlilik) tepkidir.
5. **Psikolojik Dayanıklılığı Geliştirme:** Psikolojik sağlamlık, zor deneyimler ve öngörülemeyen zorlayıcı olaylarla baş edebilme, uyum sağlayabilme, zorlayıcı bir stres karşısında, olumsuz duygusal tecrübelerle karşı kendini toparlayabilme ve iyileştirme gücüdür. **Tükenmişlik**; gücünü yitirmiş olma, ruhi ve fiziki enerji tükenişi, duyarsızlaşmadır. **Tükenmişlik sendromu**; bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi, olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon**; yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlık vermesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendirir. **Alınganlık**; kişi benliğine güven eksikliği nedeniyle yöneltilen eleştirilere aşırı tepki vermesidir.
6. **Güncel Okuryazarlığı Geliştirme:** Bilim, medya, finans, dijital ve yapay zekâ okuryazarlığı geliştirmektir.
 1. **Bilim Okuryazarlığı:** Kişinin bilimsel bilgiyi anlama, değerlendirme, kullanma ve bilimsel düşünceye dayalı kararlar alma yeteneği, sorunlara bilimsel yaklaşma, çözüm üretebilme, bilgileri geliştirip paylaşabilme becerisidir.
 2. **Medya Okuryazarlığı:** Klasik ve sosyal medyada kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme, iletileri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.
 3. **Finansal Okuryazarlık:** Ekonomik okuryazarlığı içeren finansal verileri takip, ekonomik ortamı değerlendirme, aralarındaki ilişkileri anlamak, sonuçlarının etkisini fark etmek ve öngöründe bulunabilme becerisidir.
 4. **Dijital Okuryazarlık:** Kişinin çevrim içi okuma, yazma, bilgisayar, akıllı telefon, e-kitap teknolojileri ile dijital araçları bilme, buradaki bilgiyi bulma, anlama, analiz etme, üretme ve bunları sosyal katılımı paylaşabilme becerisidir.
 5. **Yapay Zekâ Okuryazarlığı:** Yapay zekâ teknolojilerini etkili şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmaktır.İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir. Kişi için “**gerçek**” kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır.

Gerçek; bir durum, nesne ve varlığı inkâr edilemeyen olgu durumundaki hakikat, **duyum**; çevredeki fiziki dünyadan gelen uyarıcıların duyu organlar tarafından alınması ve sinir sistemi yoluyla beyne iletilmesi sürecidir. **Algı** ise kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresindeki nesneleri fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir.

İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) sahiplenme, (5) zan, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu yardımıyla dünyayı algılar.

Duyu bütünlemesi; çevre veya içten gelen duyusal bilgilerin etkileşimiyle ortaya çıkan duyusal davranışların analizini, sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir.

Algı ile gerçek arasındaki farklar; (1) algı öznel, gerçek ise nesneldir, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırmak zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar; (1) duyum basit fizyolojik olay, algı ise karmaşık psikolojik olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişilerde farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldu. Bu insanlardan düşünceleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri

istendi. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınır. Zamanla bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldu. Şartlar, bilgi işçilerinden, bilgi, beceri, uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisini gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatta T ve I tipi iki farklı insan modeli öne çıkar.

T tipi insan; alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler.

I Tipi insan; mühendis anlayışında ve bir alana dikine yoğunlaşan, kararları kendi aralarında alan insan tipidir.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve teknoloji içinde doğan Z kuşağı kendinden sonraki **Alfa Kuşağına** öğretmenlik yapacaktır. İş modelleri sürekli gelişmekte, farklı yetenekleri gerektirmekte, kalifiye elemanlara ihtiyaç artmaktadır. İşin gerektirdiği ileri vasıflar için gelişen şartlarda personeli eğitimle güçlendirmek için eğitim şarttır.

Sorunlar, bilimler arası dayanışma ile çözülebilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok konu olması T tipi insana ihtiyaç gösteriyor. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip ortak akla dayalı yapılar başarılı olurlar.

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, kurumun dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İklim, çalışanların davranış ve tutum özelliklerini sergileyen deney ve dış gözleme dayanır, kültür ise görünen unsurları ortaya koyar.

Organizasyon iklimi; bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle kuruluşun insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişi hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma katkısını artırmayı sağlar.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanın bakışına göre değişir. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellik ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin özellikleri; (1) çalışanların algılarıyla şekillenir, (2) dinamik ve değişken olabilir, (3) liderlik tarzına bağlıdır, (4) iletişim kalitesiyle ilişkilidir, (5) çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu etkiler, (6) ödüllendirme ve teşvik sistemleriyle bağlantılıdır, (7) takım çalışması ve iş birliği kültürünü yansıtır, (8) inovasyon ve üretkenliği etkiler, (9) stres ve baskı düzeyini belirler, (10) adalet ve eşitlik algısıyla ilgilidir, (11) kuruma bağlılık ve iş güvencesi hissi sağlar, (12) iş ahlakı ve değerlerle bağlantılıdır, (13) çalışan sağlığı ve iyi haliyle ilişkilidir.

Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

Organizasyon kültürü; bir işletmenin değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını tanımlayan, çalışanlar arasında paylaşılan bir kimlik ve rehber olarak işlev gören unsurlar bütünüdür. Bu kültür, bir işletmenin kim olduğu, nasıl çalıştığı ve nasıl algılandığı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kuruluş sahibi, düşünce kültür ve idealini organizasyon iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan organizasyonlar daha başarılı olurlar.

Kültür, kurumu topluma bağlayan, toplumdaki yerini, önemini belirleyen bir araçtır, üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlılığına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algı ve kabulü temsil eder.

Kurumda, sahibinin düşünce, kültür ve ideali işletme kültürüne yansır, belirleyicilik oranı yüksek olabilir. Kurumlarda bir baskın birçok da alt kültür olabilir. **Baskın kültür;** çalışanların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerler, **alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştığı sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerler.

Organizasyon Kültürünün Unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Üyeler arası iletişimde aynı dil ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme, istenene ulaşmak için davranış standartları belirler.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Kurumun, 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, fikir ve öğretiler.

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

Organizasyon kültürüne sahip ve gelenek oluşturan işletmeler başarılı olurlar. Çalışanlar, değerlerini organizasyon kültürüne ne kadar yakın görürlerse, kuruma o derece bağlanırlar. Organizasyon kültürünün birçok işlevi vardır.

Organizasyon kültürünün temel işlevleri; (1) kimlik ve aidiyet sağlama, (2) davranışları yönlendirme, (3) iş birliği ve dayanışmayı teşvik etme, (4) iç iletişimi kolaylaştırma, (5) motivasyon ve iş tatminini artırma, (6) değer ve inanç sistemlerini aktarma, (7) karar alma süreçlerine yön verme, (8) kontrol mekanizması sağlama, (9) stabilite ve sürekliliği

sağlama, (10) yenilikçiliği ve adaptasyonu teşvik etme, (11) çatışmaları yönetme, (12) rekabetçi avantaj sağlama ve (13) risk yönetimine katkı sağlamaktır.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplini sağlar ve daha verimli bir çalışma ortamı kurar.

Disiplin; kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenleme, kural, politika ve normlardan sapmaları engelleme ve sorumluluğun içselleştirilmesidir.

Her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik öneme sahiptir. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatı ve her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

Kurumsal vatandaşlık; kuruluşun ticari faaliyetlerini yürütürken kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereğini yerine getirmesi, **kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımları içerisinde belirlenen rol gerekleri ve beklentilerini aşan, çalışanın kuruma katı için istekli gösterdiği rol fazlası davranıştır.

Organizasyon iklimi ve kültürü çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmede belirleyicidir. **Kurumsal bağlılık;** çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, kurumla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğin devamını sağlayan, kuruma bağının gücünü ifade eden duygusal bağ, psikolojik bir durumdur.

Kurumsal bağlılığın özellikleri; (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul eder, (2) kurumun faydası için çaba göstererek sürekli gelişmeye gönüllü olmak ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olmaktır.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Motive edilen çalışanın kuruma aidiyeti ve sadakati artar. Kurumda işe yeni başlayanda bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek bağlılığı etkiler. Kuruma karşı duygusal kopuş ise bağlılığı azaltır. Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch.

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

9.3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

İnsan kaynakları bölümünün temel işlevi, görevi olan performans değerlendirme her kuruma özgü bir durumdur.

Performans; işi gereğince sonuçlandıracak tutum, beceriklilik, gayret durumu, bir işi başarma isteği ve gücüdür.

Performans değerlendirme; çalışanların bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, diğerleriyle karşılaştırmadır.

Değerlendirme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak için yapılır. Çalışanlar, önceden belirlenen standartlara göre puanlanır ve bu değerlendirme yılda en az bir defa yapılır. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, kuruma güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yöneltme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, karşılıklı fayda sağlaması gibi birçok nedeni vardır.

Performans değerlendirmenin nedenleri; (1) çalışanların gelişimini desteklemek, (2) verimliliği ve performansı artırmak, (3) hedef belirleme ve planlama, (4) adil ve şeffaf ödüllendirme sistemi oluşturmak, (5) terfi ve kariyer planlama, (6) eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme, (7) iletişimi ve geri bildirimi güçlendirme, (8) iş tatmini ve motivasyonu artırmak, (9) performans sorunlarını belirleme, (10) hedef ve beklentileri netleştirme, (11) çalışanların potansiyelini keşfetmek, (12) organizasyon performansı ölçme ve (13) performans stratejileri geliştirmedir.

Kurumlar, kendine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluşturur. Bu sistem kurum ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede farklı yöntemler vardır.

Performans değerlendirme yöntemleri; (1) çalışanları karşılaştırma, (2) ortak performans kriterine bağlı ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntemleridir. Bunların çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif, ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede objektiflik sorunu ortaya çıkar.

Ücretlendirme; bir ürünün, bir işin ücretini, rayicini belirlemedir. **Ücret;** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine para veya ürün olarak ödediği bedeldir. Fazla çalışma ücreti, primler, kıdem zammı, yolluklar ücretin ekleridir.

Ücretlendirmenin amacı; işletme içi ve dışı tutarlı, adil bir ödeme sistemi kurup emeğin karşılığını tam olarak vermek, personel bulma ve çalıştırmada bir motivasyon aracıdır. İnsani geçim ücreti, bir haktır.

Ücretlendirme sisteminin aşamaları; (1) ücret politikasını belirleme, (2) iş/rol tanımları, (3) iş değerlendirmesi, (4) piyasa ücret verilerini temin ederek ücret yapısını oluşturmak ve (5) çalışanları bilgilendirerek sistemi işletmektir.

Ücret politikası; kurum hedefleri ve bunlara bağlı insan kaynakları politikasıyla belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetim sistemidir. Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınır. İşyerinde oturmuş dengeye yeni gelen kişilerin ücretleri uyumlu olmalıdır. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamasına uygun olmalı, bunun altında rakama personel bulunamaz ve ortalama üzeri ücret ödeme maliyeti yükseltir, rekabet zorlaştır.

Kurumlar daha az ücret vermek, çalışan ise daha çok ücret almak ister. Mümkün olan, neye hizmet ettiği çalışan ve kurum tarafından bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işte tutmayı başaran bir ücretlendirme sistemi kurmalıdır.

Ücret Sistemleri:

1. **Zamana Göre Ücret Sistemi:** Saat başına, günlük, haftalık, aylık olarak belirlenir, kişi alacağı ücreti önceden bilir.

2. **Akort (Parça Başına Göre) Ücret Sistemi:** Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen

birim miktarına göre hesaplanarak ürettiği parça adedine göre ücrettir.

3. Götürü Ücret Sistemi: Personelin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarını ölçme veya kolaylıkla hesaplanmanın mümkün olmadığı, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden çalışana ödenen toptan ücrettir.

4. Maktu (Aylık Değişmez) Ücret Sistemi: Aylık ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez ücret, işverenle çalışan arasında yapılan iş sözleşmesine göre, çalışanın her ay aynı ücreti alması, mazeretli izinler ücretten kesilemez.

5. Yüzde Usulü Ücret Sistemi: Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı, servis karşılığı müşteri hesabına 'yüzde' eklenerek veya müşterinin bıraktığı veyahut işveren kontrolünde toplanan paralar çalışana ödenir.

6. Teşvik Edici Ücret Sistemi: Doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliği veya kârlılığına bağlayan, teşvik planı ile saate veya günlük bir ücreti garanti eden ücretlendirmedir.

7. Primli Ücret Sistemi: Kurumun personele garanti ettiği bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

8. Asgari Ücret Sistemi: Çalışana bir çalışma günü karşılığı ödenen ve temel ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden en az düzeyde karşılamaya yetecek minimum ücret. Ücretlerde eşel mobil sistemi ücretliyi enflasyona karşı korur.

Echelle mobile (hareketli ölçek) sistemi; ücret ve maaşları, hayat pahalılığı (enflasyon) karşısında korumak için fiyat artışlarıyla doğru orantılı gelir artışı sağlamadır.

9.3.3.6. Kariyer Yönetimi

İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, aslında insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır.

Kariyer; bireyin yaşamı boyunca yaptığı işler, elde ettiği deneyimler, kazandığı beceriler ve yükseldiği basamaklarla şekillenen, sürekli gelişen bir yolculuktur. Seçilen bir işte yıllar içinde ilerleme, tecrübe ve yeteneğiyle daha çok gelir, daha fazla sorumluluk, saygınlık ve güç elde etmektir. Kariyer, iş hayatı, ev kadını, anne, baba, liderler içinde geçerli bir süreçtir.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak görmesi ve meslek uzmanlarının yardımı ile kariyer yönetilmelidir.

Kariyer yönetimi; bireyin kariyer hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli beceri ve deneyimleri kazanması ve kariyer yolunda ilerlemesini sağlayan tüm faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Başarılı bir kariyer yönetimi, kişisel ve profesyonel tatmin sağlamanın yanı sıra, uzun vadeli başarıya da katkıda bulunur.

Çok yönlü gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışı gelişiyor. Kariyer sisteminin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir.

Kariyer danışmanlığı; kişiye uygun iş seçimine yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmeyi sağlayacak deneyim için eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer geliştirmek, sorunları çözmeye dönük planlı hizmetlerdir.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017'de kronolojik yaş sınıflandırmasını revize ederek **ikinci kariyere** temel olacak orta yaş grubunu 45-59'dan 66-79'a yükseltti. Geçmişte bir üniversite mezunu ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken, şimdi meslek içi eğitimlerle bilgi güncellenerek mesleği sürdürebiliyor. Teknolojik gelişim bazı meslekleri azaltıyor veya kaldırıyor. Talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine geçilmezi ise verimsizliğin bedelini tüm toplum öder. Dönüşümde, işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik ve destek için kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusudur. Verimsizliği sürdürmek toplum kaynaklarının doğru kullanımını engeller, rekabet gücü ve refah seviyesini düşürür. Zor şartlarda yetişen tecrübeli 40 yaşlardaki insanı emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sunacak alanlara yöneltme 2. kariyeri gerektirir.

İkinci kariyer; kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş kolunda ilerleme, tecrübe, yetenek kazanarak daha çok gelir, saygınlık ve güç elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmeleri iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığını ikinci kariyer ile doldurulabilir. İkinci kariyer, yeni bir şevk ve heyecan verir.

Kariyer Yaklaşımları:

1. Klasik Kariyer Yaklaşımı: Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

2. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı: Yöneticinin teknik basamaklarda daha zor ilerlemesini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışana uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda sunmayı sağlayan yaklaşım.

3. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı: Her noktayı bir mevki olarak düşünen, ağ örgüsü yapılanma ile mevkiiler arası pek çok terfi kombinasyonu hedefleyen, yönetici ve çalışana hangi görevler için ne tür nitelik gerektiğini bilen yaklaşım.

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 değerlendirme yaklaşımıdır.

5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı: Yeni gelişmelerin getirdiği küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor.

6. Portföy Kariyer Yaklaşımı: Portföy işçisi değişik alanlardaki projelerden bilgi toplayan ve kurum çalışanı olmaktan çok kendi ağ kurma becerilerini kullanarak kuruluştan kuruluşa ilerlerken kendi kariyer yolunu etkin şekilde kurmasıdır.

7. Global Kariyer Yaklaşımı: Globalleşen iş hayatının dinamiğinde; personel hareketliliğinin artması sonucu çalışanlar kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanları ile rekabette olmalarıyla gelişen kariyer anlayışı.

8. Kariyer Mozaigi: Çalışanın kuruluşlarda kalış süreleri kısalmıyor, 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip oluyor.

9.3.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişim iş yerlerinde çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bazı sorunları açığa çıkarmıştır. Bazı önlemleri önceden alarak iş yerlerini sağlıklı ve güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanıyor.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldığı sağlık sorunları ve iş kazalarına uğramalarını önleyerek güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için alınması gereken tedbirlerdir.

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik, fiziki olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını, üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilere koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır.

İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler; (1) gürültü, (2) titreşim, (3) aydınlatma, (4) sıcaklık ve nem (5) toz, (6) zararlı kimyasallar, (7) duman ve gazlar, (8) mikroorganizmalar, (9) parazitler, (10) stres, (11) uzun çalışma saatleri, (12) ergonomik problemler, (13) tehlikeli maddelerle çalışma, (14) alet ve ekipman uygunsuzluğudur.

İş sağlığı ve güvenliği; işçiler ve işverenlerin yükümlülükleri, iş sağlığı ve güvenliğine aykırı hallerde işyerini kapatma, işi durdurma, kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümleri düzenler. İş yerinde işin yürütülmesinde oluşan tehlikelerden, sağlığa zararlı şartlardan korunmak ve insani bir iş ortamı için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

9.3.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika; belirli bir işte çalışan veya ortak bir mesleği icra eden kişilerin, ekonomik, sosyal ve mesleki haklarını korumak ve geliştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları bir organizasyondur. İş hayatında, çalışanların haklarını korumak, çalışma şartlarını iyileştirmek ve toplu sözleşme yapma yetkisine sahip olmak için bir araya geldikleri bir yapıdır.

Sendikaların Amaçları:

1. Çalışma Şartlarını İyileştirmek: Daha iyi ücretler, daha kısa çalışma saatleri, daha güvenli çalışma ortamları gibi konularda işverenlerle müzakere etmek ve çalışanların lehine düzenlemeler yapmalarını sağlamak.

2. Hakları Korumak: İşten çıkarmalar, ayrımcılık gibi haksız uygulamalara karşı çalışanları korumak ve hukuki destek sağlamak. Grev ve toplu eylem gibi işverenle müzakere gücünü artırmaktır.

3. Toplu Sözleşme Yapmak: İşverenlerle toplu görüşerek çalışma şartlarını düzenleyen sözleşmeler imzalamak.

4. Sosyal Dayanışmayı Güçlendirmek: Çalışanlar arası dayanışmayı artırmak ve sosyal haklarda bilinçlendirmek.

5. Siyasi Etki: Çalışanların siyasi haklarını kullanmalarını teşvik etmek ve işçi sınıfının çıkarlarını temsil etmek.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin çıkarını gözetmeyen, işverenin gizli kontrolünde olan sözde sendikalar için sarı sendika kavramı kullanılır. **Sarı sendika;** işçilerin değil, daha çok işverenlerin çıkarlarını kollayan bir sendika türüdür. Bu tanımlama ilk kez 1899'da Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla mücadele için kurulan sendikalar için kullanılmıştır.

İşveren sendikası; işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma ve menfaatlerini savunmak için kurdukları sendikadır.

Sendika, iş yeri temsilcileri temelinde şekillenir, şube, bölge merkezleri çatısına giren birimler genel merkezde toplanır.

9.3.3.9. Personelin Motivasyonu

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon farklı şekillerde ele alınarak değişik tanımlar yapılır. Kavram, İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir.

Motivasyon; belirli bir hedefe ulaşmak için kişiyi belirli bir şekilde çalışmaya iten enerji, coşku ve güdülemedir. Kişinin belirli bir hedefe ulaşması için davranış, sahip olduğu bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaktır. İhtiyaç tatmini için kişiyi bir hedefe yönelterek, belirli şekilde davranma ve düşünmeye yönelten, güdüleyen durum veya süreçtir.

Motive (güdü); davranışı hedefe doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma verdiği tepkidir. Motivasyonun temelinde ihtiyaç vardır, ihtiyaç insanı harekete geçiren güçtür. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini bir aileye, gruba ait hissederek motive edip harekete geçirebilir.

Motivasyonun temel özellikleri; (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici ve (3) hareketi olumlu yöne yönettirici. Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için davranışın hangi nedenle yapıldığı bilinmelidir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir sorundur ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimi azaltmayı hedefler.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. Sosyal hayatta hedefe ulaşarak başarılı olma ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın nedeni; duygu çatışmaları, olumsuz düşünceler ve moral bozukluğudur.

Duygu düşünceye, düşünce de davranışa dönüşür, davranış karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Bu etki sonucu da tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar. İnsan davranışı karışıktır, genel ilkeler geliştirmeyi zorlaştırır.

Motivasyon Türleri:

1. Fizyolojik Motiverler: Biyolojik temelli, öğrenilmemiş açlık, susuzluk gibi yaşamın devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulunca yeniden denge için kişiyi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işler.

2. Sosyo-Psikolojik Motiverler: İnsanlara özgü ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili;

güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik, statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Genel motivasyon türleri; (1) akılcı ve duygusal motiveler, (2) olumlu ve olumsuz motiveler, (3) açık ve gizli motiveler ve (4) yüksek öncelikli ve düşük öncelikli motiveler olarak da sınıflandırılabilir.

Motivasyona iç ve dış faktörler neden olduğu için bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine göre şekillenir.

Motivasyon Teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: Kişinin ihtiyaç, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst ihtiyaç ortaya çıkmaz.

2. Çevre Teorisi: Bir davranışı çevre nasıl ödüllendirdiği ve motivasyonun buna bağlı nasıl ortaya çıktığını inceler.

3. Etkileşim Teorisi: Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı ihtiyaçlar motivasyonu sağladığı fikridir.

Psikoloji (ruh bilimi), insan davranışlarını, zihni süreçlerini ve duygusal yaşamlarını bilimsel yöntemlerle açıklayan bilimdir. Değişik nedenlerle amacına ulaşamayan kişi hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Bu hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve tepki verir. Engellenme ile karşılaşınca saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonel (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışları gösterir.

Ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, liyakate, performansa göre adil ise gelişimi teşvik eder. Yönetim şeffaflığı ve adil uygulamalar adalet algısını artırır. Adalet, çalışan memnuniyetini artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanın yüksek performans göstermesi, potansiyelini iyi kullanması motivasyon yönetimi ile olur.

Kurumsal motivasyon yönetimi; motivasyon yönetim sistemini üst yönetime entegre ederek kurum geneline uygulamaktır. **Kurumsal motivasyon yöntemleri;** (1) hayat boyu öğrenme, (2) moral değerleri geliştirmek, (3) duygu yönetimi, (4) öz güven geliştirmek, (5) öfke kontrolü, (6) psikolojik dayanıklılığı geliştirmek, (7) özendirme araçları geliştirmek, (8) otomasyon sistemi geliştirmek ve (9) kısmi süreli ve esnek çalışmadır.

Personelin kurum amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarını sağlamak için rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma ve pozitif teşvik metotları motivasyonu aktırır. “Marifet, iltifata tabidir” gibi duyguya hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını 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 psikolojik sorunlara neden oluyor. Bu da motivasyon kaybı demektir.

9.3.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince kökenli bir sözcük, Türkçe karşılığı “bezdiri” veya “iş yerinde psikolojik terör”.

Mobbing; bir veya birkaç kişinin, başka bir kişiye veya bir gruba karşı sistematik olarak uyguladığı psikolojik şiddet, baskı, taciz, aşağılama ve dışlama eylemlerinin tamamına verilen isimdir.

Mobbing’in Temel Özellikleri:

1. Sistematiiklik: Belirli bir amaç doğrultusunda, tekrarlayan ve sürekli bir şekilde uygulanır.

2. Uzun Sürelilik: Kısa süreli bir olay değil, uzun bir zaman diliminde devam eder.

3. Psikolojik Etkiler: Mağdurda ciddi psikolojik sorunlara, iş performansı düşer ve hatta fiziki sağlık sorunları yaşar.

4. Güç Dengesi: Genellikle gücü elinde bulunduran kişi veya grup tarafından daha güçsüz olan kişiye uygulanır.

5. Amaç: Mağduru işten ayrılmaya zorlamak, itibarını zedelemek veya kontrol altında tutmaktır.

Mobbing türleri; (1) açık mobbing (açıkça görülebilen davranışlar), (2) gizli mobbing (sinsi ve fark edilmesi zor yöntemler), (3) yapısal mobbing (kurumun yapısı veya işleyişi nedeniyle ortaya çıkan mobbing).

Mobbing’in Etkileri:

1. Psikolojik Rahatsızlıklar: Anksiyete (kaygı), depresyon, travma sonrası stres bozukluğu gibi.

2. Fiziki Sağlık Sorunları: Baş ağrıları, uykusuzluk, mide sorunları gibi.

3. İş Performansında Düşüş: Motivasyon kaybı, konsantrasyon zorluğu gibi.

4. Sosyal İlişkilerde Bozulma: Güvensizlik, yalnızlık hissi gibi.

5. Kariyerde Gerileme: İşten ayrılma, iş bulma güçlüğü gibi.

Mobbing ile mücadele yolları; (1) belgeleme, (2) şahit bulma, (3) kurum içinde bildirme, (4) hukuki yollara başvurma, (5) psikolojik destek almaktır.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri; (1) aşırı denetleyici, (2) korkak, nevroitik, kötü niyetli, bencil, narsist, düşmanlığı seven, (3) antipatik özellikler taşıyan, hileli fiillere başvuran, (4) patron olarak bunu bir hak gören kişiliklerdir.

Mobbing mağdurlarının genel özellikleri; (1) yüksek performans ve başarı, (2) empatik ve hassas kişilik, (3) bağımsız ve yenilikçi düşünce, (4) savunmasız veya çekingen yapı, (5) meslek ahlakı kurallarına uyan kişilik, (6) yeni veya yabancı çalışan olma, (7) iş yeri popülerlik veya farklılık ve (8) zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan.

Mobbing, kanunlarda suç olarak tanımlanmasa da yanlış fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurulabilir. Görevi kötüye kullanmak, çalışana işkence, özel hayatın gizliliğini ihlal, cinsel tacizin ceza kanunlarında yaptırımı vardır.

Mobbing, kamu ve özel sektörde mücadele edilen, iş hayatı sorunu; sosyoloji, hukuk gibi disiplinler arası konudur.

9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, kurum içinde bulunduğu yere, yaptığı göreve, eğitim ve kültür düzeyine

göre değişiklik gösterir. İşlerin birbirini tamamlaması için farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon ile yürütülür.

9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü

Kontrol, yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını belirlemek için amaçların tespiti, uygulamadan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırmak ve gerekli düzeltici önlemler almaktır.

9.4. Halkla İlişkiler İşlevi

Halkla ilişkiler işlevinin ortaya çıkışının temel nedeni kurumların faaliyet amaçlarını topluma açıklayabilme isteğidir.

Halkla ilişkiler; bir kurum, organizasyon, kişi veya markanın hedef kitleleriyle olumlu ve güçlü ilişkiler kurmasını, sürdürmesini ve geliştirmesini sağlayan bir iletişim sürecidir. **Halk;** kuruluştan etkilenen ve kuruluşu etkileyen insanlardır.

Halkla ilişkiler işlevinin temel amacı; kurumsal itibarı artırmak, hedef kitleler üzerinde olumlu bir algı oluşturmak ve bu algıyı sürdürülebilir kılmaktır. Bu faaliyetler halkla ilişkiler birimince yürütülür.

Halkla ilişkilerin temel özellikleri; (1) iki yönlü iletişim, (2) stratejik planlama, (3) itibar yönetimi, (4) kişi ve organizasyonlara özgü, (5) uzun vadeli yaklaşım, (6) çeşitli iletişim kanalları, (7) bütünsel iletişim ve (8) ölçülebilirliktir.

Halkla ilişkilerin temel işlevleri; (1) itibar yönetimi, (2) iletişim yönetimi, (3) kamuoyu oluşturma, (4) kriz yönetimi, (5) marka ve kimlik yönetimi, (6) pazarlama desteği, (7) kurumsal sosyal sorumluluk, (8) medya ilişkileri, (9) değişim yönetimi ve (10) etkinlik yönetimidir.

Halkla ilişkilerde 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.

Halkla İlişkiler Teknikleri:

1. Basın Bülteni: Kurumun önemli gelişmelerini medyaya duyurmak için kullanılan bir araçtır.

2. Basın Toplantısı: Medyayı bir araya getirerek önemli konularda bilgi vermek için düzenlenen bir etkinliktir.

3. Sosyal Medya: Marka bilinirliğini artırmak, hedef kitleyle etkileme ve krizleri yönetmek için kullanılan bir araçtır.

4. Etkinlik Organizasyonu: Kurumun imajını güçlendirmek ve hedef kitleyle etkileşim için düzenlenen etkinliklerdir.

5. Sponsorluk: Bir etkinlik veya projeye sponsor olarak kurumun bilinirliğini artırmak ve hedef kitleye ulaşmaktır.

6. Dijital İletişim: Kurumun veya markanın sosyal medya platformlarında aktif ve etkili bir şekilde yer almasını sağlar.

7. İletişim Araçları ve Görsel Teknikler: Görsel teknikleri kullanarak kurum veya markanın hedef kitle ile etkileşim için duygusal bağ kurmasını sağlayan görsel materyaller, reklamlar, promosyonlar ve hikâyelerdir.

8. Lobicilik ve İlişkiler Yönetimi: Devlet kurumları, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve çalışanlarla bağlar kurarak ilişkileri geliştirme hedeflenir.

Bir yönetim sanatı olarak halkla ilişkilerin başlangıcı eski medeniyetlerine kadar gider. Yöneten ve yönetilen ilişkisinin olduğu her yerde halkın desteğini, görüşünü almak için halkla ilişkiler faaliyetine yer verilir.

Halkla ilişkiler, toplumun, kurumu ve ürünlerini fark etmesi, kuruluşun kredibilitesini sağlanma, geliştirme, piyasaları değerlendirme, satış teşvik ve reklam etkililiğini artırma, çalışanların ve dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu, yeni ürünlerin sunumu, marka bağımlılığı oluşturma, müşterilerle ilgilenilmesi konusunda pazarlama faaliyetlerini destekler.

Halkla ilişkiler, kamu ve özel sektörde etkili olarak kullanılıyor. Global gelişen ekonomik anlayışın kamu kesimini daraltıcı, özel kesimi genişletmesi ile halkla ilişkiler işlevini kâr hedefli kuruluşlar daha fazla öne çıkardılar. Farklı amaçlar ve hedef kitleler için farklı türde halkla ilişkiler uygulamaları geliştirilmiştir.

Halkla İlişkilerin Çeşitleri:

1. Kurumsal Halkla İlişkiler: Kuruluşun muhatap olduğu hedef kitlelerle ilişkilerini düzenleyerek bu kitlenin kurumla ilgili bilgi eksikliğini giderip kuruma ilgi ve sempatisini artırmaya dönük faaliyetleri kapsar. KHİ, kuruma karşı güven, anlayış ve sempati içeren kurumsal bir imaj oluşturma ve korumaya yönelik çift yönlü bir iletişim sürecidir.

2. Pazarlama Halkla İlişkileri: Bir düşünce, ürün veya hizmeti konu alan, tüketici ve tüm toplumda işletmeye karşı güven, olumlu bir tutum ve satın alma eğilimi oluşturmaya yönelik bir iletişim sürecidir. PHİ, halkla ilişkiler ve pazarlamanın kesişim noktası olarak her iki faaliyetin ortak amaca hizmet eden müşterilerle etkileşim görevlerinden oluşur. Pazarlamanın artan etkisi ile pazarlama halkla ilişkilerinin önemi artmaktadır. Pazarlama yöneticileri, halkın kendi ürün veya markaları hakkında ne düşündüklerini öğrenirler. Pazarlamanın hedefi tüketicileri de aşarak tüm toplum olması ile işletme kısa dönemli pazarlama faaliyeti yerine, uzun dönemli, ürün ve kurumu kapsayan faaliyetler yürütür.

3. Siyasi Halkla İlişkiler: Siyasi partiler, adaylar veya kamu kurumlarının halkla iletişimini yönetir. Seçmenleri etkilemek, siyasi gündemi şekillendirmek ve kamuoyu desteğini artırmak hedeflenir. Seçim kampanyaları, lobicilik faaliyetleri, kamuoyu araştırmaları.

4. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Halkla İlişkileri: Sivil toplum kuruluşları, vakıflar gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşların halkla iletişimini yönetir. Bağış toplamak, gönüllü bulmak ve farkındalık oluşturmak için kullanılır. Bağış kampanyaları, gönüllü yetiştirme programları, farkındalık etkinlikleri bu tür faaliyetlerdir.

5. Çevresel Halkla İlişkiler: Çevre sorunlarına duyarlılığı artırmak, çevre dostu uygulamaları teşvik için kurumun çevresel performansını iyileştirmeye dönük yapılan halkla ilişkiler çalışmalarıdır. Sürdürülebilirlik raporları, çevre projeleri, yeşil pazarlama anlayışını yerleştirme bu türden faaliyetlerdir.

6. Dijital Halkla İlişkiler: Online (çevrim içi) mecralarda kurumun imajını güçlendirmek için yapılan çalışmalar. Sosyal medya, bloglar, web siteleri ve online topluluklarla iletişim kurmayı kapsar.

Halkla ilişkiler yönetimi; bir kurumun itibarını koruma, geliştirme ve hedef kitle ile etkili bir iletişim kurma sürecidir.

Halkla ilişkiler yönetim süreci; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden oluşur.

9.4.1. Halkla İlişkiler Planlaması

Kuruluşların halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta olumlu izlenimler, düşünceler oluşturmak ve halkla karşılıklı çıkara dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler planlamasıdır.

Halkla İlişkilerde Hedef Gruplar:

1. Tüketicilerle İlişkiler: İşletme varlığı tüketicilere bağlı olmasıyla ürünlerini tüketiciye sunar ve çeşitli kampanyalarla satın almalarını bekler. Bu ilişki, tüketicide satın alma isteği oluşturmak ve tüketici davranışlarını izleme görevidir.

2. Bayilerle İlişkiler: Bayiler kuruluşun en önemli organları olarak duyarlı ve titizdirler ve yakın ilgi beklerler.

3. Kamu Kuruluşları İle İlişkiler: İşletmenin kamu kurumları ile çok yönlü ve çeşitli konularda ilişkileri mevcuttur.

4. Eğitim Kuruluşları İle İlişkiler: Üniversiteler, teknik ve mesleki okullarla sürekli, düzenli ilişkiler kurması eğitim kuruluşları ile ortak konferans, seminer ve toplantılarla topluma kendisini tanıtmaya, hatırlatma fırsatı verir.

5. Meslek Kuruluşları İle İlişkiler: Her işletme bulunduğu üye dalına göre çeşitli meslek kuruluşlarına üye olur ve zamanı geldiğinde bu kuruluşlar işletme lehine savunacak baskı grubu oluşturabilir.

6. Finans Kuruluşları İle İlişkiler: İşletme, her zaman kendi çalışması ile yeterli sermaye birikimi sağlayamaz. Yatırımlar için dış sermaye ihtiyacı nedeniyle banka, banker ve diğer finans kuruluşları ile iyi ilişkiler geliştirmelidir.

7. Çevre İle İlişkiler: Canlıların hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortam olan çevrede faaliyet yürüten işletme, karşılıklı çıkar grupları ile iyi geçinip onlara karşı görevine yerine getirmelidir.

9.4.2. Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyonu

Bu bölümde yapılacak işler neler olduğu belirlenir, kurulacak birimlerin neler olacağı kararlaştırılır, sonra gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

Halkla ilişkiler çalışanlarının sorumluluk alanları; (1) topluma karşı, (2) müşteri ile işverene karşı, (3) medyaya karşı ve (4) meslektaşlarına karşı sorumluluktur. Halkla ilişkiler görevlisi, müşteri ve kurumu açısından çalışmalarda, toplum çıkarlarına ters düşmemeye gayret göstermeli, eksik ve yanıltıcı bilgi vermemeli ve bunu görmezden gelmemelidir.

9.4.3. Halkla İlişkiler Bölümünü Yönetme

İşletmelerin toplum desteği kazanması; uzun dönemli ve yöntemli bir çalışmayı gerektirirken, bu desteği kaybetmesi çok çabuk ve küçük bir olayla olabilir. Bu faaliyet, bu alanda uzman personelce doğru yöntemlerle yerine getirilmelidir.

Yönetme; plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yönetici, liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirme, motivasyon ile iş verimliliğini sağlayarak, kurumu harekete geçiren yetkisini kullanmadır.

9.4.4. Halkla İlişkilerin Koordinasyonu

Halkla ilişkiler faaliyetleri işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bu sebepten yönetici zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbiriyle çelişen sorunların çözümünü aramalıdır.

9.4.5. Halkla İlişkilerin Kontrolü

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa nedenlerini araştırıp istikrarını korumak için gerekli önlem almak kontrol ile sağlanır.

Dokuzuncu Bölüm Örnek Sorular

1. Muhasebe işlevi nedir ve muhasebe bilgisinin kullanıcıları kimlerdir?
2. Değişken maliyet, sabit maliyet ve ortalama maliyet nedir?
3. Finans işlevi nedir ve finansman araçları nelerdir?
4. Belirsizlik, risk ve risk yönetimi nedir?
5. İnsan kaynakları yönetimi nedir ve amaçları nelerdir?
6. Oryantasyon, personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir?
7. Performans değerlendirme, kariyer ve ücret nedir?
8. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
9. Kurumsal motivasyon yöntemleri nelerdir?
10. Mobbing nedir ve mobbingin etkileri nelerdir?
11. Halkla ilişkiler nedir ve halkla ilişkilerde hedef gruplar hangileridir?

10. GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİN YÖNETİMİ

Organizasyonun geliştirici işlevleri; araştırma ve geliştirme işlevi, verimlilik yönetimi işlevi ve organizasyon geliştirme işlevidir.

10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi

Araştırma ve geliştirme, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri, yenilik yapmaları ve piyasada sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları için hayati önem taşımaktadır.

Araştırma ve Geliştirme (AR-GE); bilimsel bilgi ve teknolojilerin sistematik kullanımıyla yeni ürünler, hizmetler veya süreçler geliştirmek veya mevcut olanları iyileştirmek için yürütülen faaliyetlerdir.

Organizasyonun sürekliliği ve başarısı, büyük oranda AR-GE işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi bulmak, eldekileri geliştirebilmek AR-GE faaliyetleriyle gerçekleşir. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimi sistemli şekilde inceleyip yeni ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi buluşuna kadar değişen çalışmaları kapsar.

AR-GE'nin Temel Unsurları:

1. Araştırma: Bilimsel bilgiyi genişletmek için yapılan temel ve uygulamalı araştırmalar. Temel araştırmalar, genellikle yeni bilgilerin keşfine odaklanırken, uygulamalı araştırmalar belirli bir soruna çözüm bulmayı hedefler.

2. Geliştirme: Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin pratik uygulamalara dönüştürülmesidir. Bu süreç, yeni ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin tasarımı, prototiplerinin oluşturulması ve test edilmesi gibi faaliyetleri kapsar.

AR-GE'nin amaçları; (1) yenilikçilik, (2) verimlilik artışı, (3) maliyet azaltma, (4) kalite, (5) rekabet avantajı ve (6) bilimsel bilgi üretimidir.

Katma değeri yüksek ileri teknolojik ürünler üretilmesinde AR-GE faaliyetleri seçilen elemanların liyakatli olmaları, görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine fırsat vererek verimli bir zemini hazırlamaya dikkat edilmelidir.

AR-GE sürecinin aşamaları; (1) fikir geliştirme, (2) konsept geliştirme ve planlama, (3) prototip oluşturma, (4) test ve değerlendirme, (5) üretim ve pazarlamadır.

Yerel ve global rekabet düzeyi 'yeni bilgi' üretme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılı olarak kalkınmak isteyen işletmeler ve ülkeler araştırma ve geliştirme çalışmaları ile silikon vadisi benzeri teknokentler (teknopark) kurarlar.

Silikon Vadisi; San Francisco'nun (ABD) güneyinde ileri teknoloji, inovasyon, risk sermayesi ve sosyal medya sektörlerinde lider iki binin üzerinde şirketin AR-GE ve ÜR-GE (Ürün Geliştirme) merkezlerinin bulunduğu bölgedir.

Teknokent; yüksek teknoloji alanlarında araştırma, geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini teşvik eden özel bölgeler veya kampüslerdir. Üniversiteler, araştırma ve sanayi kuruluşlarının aynı ortamda AR-GE, inovasyon, bilgi ve teknoloji transferi yaptıkları akademik, ekonomik, sosyal yapının bütünleştiği organize iş merkezleridir. Teknokentler, teknopark, teknoloji parkları, bilişim vadisi, araştırma parkı gibi isimler alır. Türkiye'de 'teknopark' kavramı kullanılıyor.

Teknokentlerin temel amaçları; (1) inovasyon ve AR-GE teşviki, (2) üniversite-sanayi işbirliği, (3) girişimcilik ve start-up (ürün geliştirme) desteği, (4) teknoloji transferi ve (5) ekonomik kalkınmadır.

Teknokentlerin temel özellikleri; (1) AR-GE altyapısı, (2) eğitim ve danışmanlık hizmetleri, (3) finansman ve teşvikler, (4) kuluçka ve hızlandırıcı programları, (5) networking (iş birliği) imkânlarıdır.

Teknokentler, bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik ve rekabetçilik kültürünü destekleyip ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmaktır. Hedefe ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi, teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder, kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede imkânlar sağlayarak katma değerli mal ve hizmetleri sunar.

Teknokentlerin işletmelere faydaları; (1) sinerji ve işbirliği, (2) AR-GE ve inovasyon desteği, (3) finansal destek, (4) uzman kadroya erişim, (5) danışmanlık hizmetleri, (6) kuluçka ve hızlandırıcı programları, (7) girişimcilik ekosistemi, (8) uluslararası ilişkiler, (9) vergi avantajları, (10) fiziki altyapı, (11) marka değeri, (12) networking (iş birliği) imkânları sağlar.

Teknokentlerin ülkeye faydaları; (1) ekonomik büyüme ve istihdam, (2) bilimsel ve teknolojik gelişmeler, (3) yüksek teknoloji ve inovasyon kapasitesi, (4) eğitim ve bilgi transferi, (5) yatırım ve finansman akışı, (6) ulusal inovasyon ekosisteminin güçlendirilmesi, (7) ulusal stratejik hedeflere ulaşma, (8) sürdürülebilir kalkınma, (9) yerli üretim ve ihracatın artırılması, (10) bilim ve teknoloji kültürü, (11) sosyal ve toplumsal etkiler sağlar.

Bilgiye ulaşım kullanmayı sağlayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve verimli çalışmasını sağlar. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içi bölümler arası etkin kullanarak faaliyetlerini iyileştirmekte ve her türlü bilgiyi dijital ortama aktararak dijitalleşmeyi hızlandırmaktadır. Dijitalleşen işletme, global fırsatlara kolay ulaşmakta, işlerini sadeleştirerek dijital hizmetlerle müşteri ve tedarikçiler ile yeni iş yapma şekilleri geliştirir, rekabet üstünlüğü sağlar.

Akademik ve bilim desteği olmadan yapılan her türlü faaliyet el yordamı ile iş yapmak gibidir. Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyetlerinde kamu kuruluşları ve üniversiteler farklı çalışma alanlarıyla önemli bir paya sahiptirler.

Türkiye'de Akademik ve AR-GE Faaliyet Çeşitleri:

1. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK).
2. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV).
3. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB).

4. Teknofest.

10.2. Verimlilik Yönetimi

Verimlilik, üretim süreçlerini optimize edilerek, maliyetleri azaltma ve kaynakları yüksek düzeyde değerlendirmedir.

Verimlilik; mevcut kaynakların (emek, zaman, malzeme, para, enerji, bilgi gibi) etkin ve etkili bir şekilde kullanılarak istenen sonuçlara veya çıktılara ulaşma derecesidir.

Verimliliğin temel unsurları; (1) etkinlik (doğru işlerin yapılması), (2) etkililik (işin ne kadar iyi yapıldığı), (3) kaynak kullanımı, (4) çıktı ve sonuçlardır.

Verimlilik yönetimi; üretim için gerekli girdileri en etkin yollarla elde etmek ve üretim sürecinde verimli kullanmayı sağlayacak teknoloji ve yöntemleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol sürecidir.

Verimlilik yönetim süreci; (1) verimlilik ölçütlerinin belirlenmesi, (2) verimlilik analizi, (3) hedef belirleme, (4) iyileştirme stratejilerinin geliştirilmesi, (5) uygulama ve izleme, (6) değerlendirme ve düzenleme, (7) sürekli iyileştirme, (8) dokümantasyon ve standartlaşmadır.

Verimlilik yönetiminin temeli, kaynak verimliliğini sağlamaktır.

Kaynak verimliliği; doğal kaynakların sürdürülebilir şekilde ortaya çıkarma, işleme, tüketme ve tüketimden kaynaklanan çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüleri boyunca azaltılmasıdır.

Aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden biri diğerinden daha fazla ürün elde ediyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir. **Verimlilik**, ürünü en az maliyetle üretmek, **etkinlik** ise kaynakları optimum, israf etmeden değerlendirerek üretmektir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Fiziki Çıktı}}{\text{Fiziki Girdi}} = \frac{\text{Oluşturulan Toplan Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{700 \text{ Kg. Pamuk İpliği}}{1.000 \text{ Kg. Pamuk}} = \%70$$

1.000 Kg. pamuktan 900 Kg. pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunsa verimlilik düzeyi %90'a çıkarılmış olur. İşletmelerde fiziki verimlilik elden geldiğince %100'e diğer bir ifade ile 1'e çıkarılmasına çalışılmalıdır.

Verimlilik Türleri:

1. Emek Verimliliği; Bir iş gücü biriminin (bir işçi) belirli bir zaman diliminde ürettiği çıktı miktarını ifade eder.

2. Sermaye Verimliliği; Kullanılan sermaye miktarına karşılık elde edilen çıktı miktarını ifade eder.

3. Enerji Verimliliği; Kullanılan enerji miktarına karşılık elde edilen çıktı miktarını ifade eder.

4. Toplam Faktör Verimliliği; Tüm üretim faktörlerinin birlikte kullanımı ile elde edilen çıktı miktarını ifade eder.

İşletmeler, kârlarını artırabilmek için verimli çalışmalıdırlar. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, işletmenin kârını artırır, çalışma kalitesini yükseltir ve motivasyonu artırır. Yüksek verimlilik artışı gayrisafi milli hasılayı büyütür, hayat standardını yükseltmesiyle işletmeler, verimlilik konusuna önem verir, onu daha da artıracak yollar ararlar.

Verimliliği artırma yolları; (1) hedef belirleme ve planlama, (2) iş süreçlerini iyileştirme, (3) etkili zaman yönetimi, (4) eğitim ve gelişim, (5) teknoloji kullanımı, (6) iş ortamının iyileştirilmesi, (7) iletişim ve iş birliği, (8) performans yönetimi, (9) motivasyon ve ödüllendirme, (10) iş-yaşam dengesi, (11) risk yönetimi, (12) geri bildirimdir.

İşletmecilikte temel ilkeler, bir işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir başarıya ulaşması için rehberlik eden prensiplerdir. Bu ilkeler, iş dünyasında evrensel kabul gören, başarıyı artıran yönetim yaklaşımlarını içerir.

İşletmecilikte temel ilkeler; (1) verimlilik ve etkinlik ilkesi, (2) planlama ilkesi, (3) organizasyon ilkesi, (4) yönlendirme ve liderlik ilkesi, (5) koordinasyon ilkesi, (6) kontrol ilkesi, (7) sürdürülebilirlik ilkesi, (8) yenilikçilik (inovasyon) ve kalite ilkesi, (9) sosyal sorumluluk ilkesi, (10) adalet ve eşitlik ilkesi, (11) hesap verebilirlik ilkesidir.

10.3. Organizasyon Geliştirme

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon), reorganizasyon ve değişim mühendisliği gibi isimler alır; kurumda zamanla ortaya çıkan sorunları çözmek için girişilen uzun süreli çabaları ifade eder.

Organizasyon geliştirme; bir organizasyonun etkinliğini, verimliliğini ve genel sağlığını artırmak için planlı ve sistematik değişiklikler yapmayı amaçlayan bir yönetim disiplini.

Organizasyon geliştirme, insan kaynakları, iş süreçleri, liderlik ve organizasyonel kültür gibi çeşitli alanlarda iyileştirmeler yaparak organizasyonun performansını optimize etmeyi hedefler.

Organizasyon geliştirmenin amaçları; (1) performans artışı, (2) değişime uyum sağlamak, (3) liderlik yönetim kapasitesini geliştirme, (4) stratejik hedeflere ulaşma, (5) iş tatmini ve motivasyon, (6) iletişim ve işbirliğini geliştirmek, (7) problem çözme ve karar verme, (8) sürdürülebilir büyümeyi sağlamak, (9) uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamaktır.

Organizasyon geliştirmenin faydaları; (1) artan üretkenlik ve kârlılık, (2) gelişmiş çalışan morali ve motivasyonu, (3) daha yenilikçi ve değişime uyumlu bir organizasyon kültürü, (4) daha iyi iletişim ve iş birliği, (5) daha az çatışma ve stres, (6) düşük işten ayrılma oranları ve (7) gelişmiş müşteri memnuniyetidir.

Organizasyon geliştirme yöntem ve araçları; (1) anketler ve görüşmeler, (2) geri bildirim ve değerlendirme, (3) eğitim ve gelişim, (4) grup çalışması ve atölyeler, (5) koçluk ve mentörlük, (6) araştırma ve değerlendirmedir.

Organizasyon geliştirme süreci; (1) durum analizi ve ihtiyaç belirleme, (2) planlama ve strateji geliştirme, (3) değişim

uygulamas1, (4) değerlendirme ve geri bildirim, (5) s1rekliplik ve iyileştirmedir.

Organizasyon geliştirme teknikleri; (1) değişim y1netimi, (2) bilgi teknolojileri, (3) dijital d1n1ř1m ve (4) siber g1venliktir.

Organizasyon Geliştirme Teknikleri:

1. Değişim Y1netimi

Değişim y1netimi; bir organizasyonun i ve d1ř dinamiklerinde gerçekleşen değişikliklere uyum sağlaması için planlı ve sistematik yaklaşımlarla bu s1reci y1netme ve y1nlendirir. T1m iş yapma s1re ve y1ntemini yeniden yapılandırma, globale ayak uydurma, bunu bilinçli olarak planlama, organize etme, y1neltme, koordinasyon ve kontrold1r.

Değişim y1netiminin temel unsurları; (1) değişim planlaması, (2) iletişim ve katılım, (3) eğitim ve destek, (4) k1lt1rel uyum, (5) direnç y1netimi, (6) s1rekli değerlendirme ve iyileştirmedir.

Değişim y1netiminin aşamaları; (1) değişim ihtiyaının belirlenmesi, (2) strateji geliştirme, (3) planlama ve hazırlık, (4) uygulama, (5) değerlendirme ve geri bildirimdir.

Değişim y1netimi ile gereksiz uygulamalar işletme b1nyesinden çıkarılır, çeşitli g1revler bir araya getirilir, personeller karar mekanizmalarına d1hil edilir, s1re aşamaları doğru şekilde sıralanır ve karmaşık s1reler daha anlaşılır hale getirilir.

Değişim ihtiyaının nedenleri; (1) hedeflere ulaşmak, (2) yetersiz faaliyetler, (3) faydasız hale gelme, (4) verimliliğin azalması, (5) dengesiz b1y1me, (6) elastiki olmama, (7) motivasyon ve morali artırma, (8) rekabet, (9) teknolojik gelişmeler, (10) ekonomik şartlar ve sekt1rdeki değişik, (11) kanuni d1zenlemeler, (12) sosyal ve k1lt1rel değişimlerdir.

Değişim y1netiminin faydaları; (1) artan 1retkenlik ve k1rlılık, (2) gelişmiş çalışan morali ve motivasyonu, (3) daha yenilikçi ve değişime uyumlu bir organizasyon k1lt1ri, (4) daha iyi iletişim ve iş birliği, (5) daha az çatışma ve stres, (6) d1ř1k işten ayrılma oranları, (7) gelişmiş m1şteri memnuniyeti, (8) rekabet avantajı ve (9) s1rd1r1lebilirliktir.

Değişim Y1netimi Teknikleri:

1. Eğitim ve Gelişim: Çalışanlara, değişimin gerekliliği, yeni çalışma şekilleri ve becerileri hakkında eğitim verilir. Eğitim ve gelişim teknikleri; (1) duyarlılık eğitimi, (2) etkileşim analizi, (3) organizasyon davranışı, (4) s1re danışmanlığı, (5) tartışma grupları, (6) hayat, meslek planlama ve araştırma teknikleri.

2. Koçluk ve Ment1rl1k: Çalışanlara değişim s1recinde bireysel olarak destek sağlanır.

3. Takım alışması: Değişimi birlikte y1netmek ve çalışanların birbirlerine destek için takım çalışması teşvik edilir.

4. Geri Bildirim: Çalışanlara değişim hakkındaki d1ř1nceleri ve deneyimleri hakkında geri bildirim verilir.

5. İletişim ve Katılım: Çalışanlar, değişim s1reci hakkında d1zenli olarak bilgilendirilir ve s1rece katılımı sağlanır.

6. Sembolik Değişiklikler: Değişimi başlatmak ve çalışanlara sinyal vermek için k11k sembolik değişiklikler yapılır.

7. Yapısal Değişiklikler: Gerekli durumlarda, organizasyon yapısında değişiklikler yapılabilir. Yapısal teknikler; (1) iş genişletme, (2) iş basitleştirme, (3) iş rotasyonu, (4) bağımsız çalışma grupları ve (5) esnek çalışma modelidir.

8. Performans Y1netimi: Performans y1netim sistemi, değişimi gerçekleştirmeye y1nelik olarak d1zenlenebilir.

9. 1d1l ve Takdir Sistemi: Değişimi benimseyen ve destekleyen çalışanlar 1d1llendirilir ve takdir edilir.

10. Değişim Y1netimi Programı: Değişim s1recinin planlanması, y1r1t1lmesi ve değerlendirilmesi yapılır.

11. Diğer Teknikler: Anketler, g1r1şmeler, odak gruplar, g1zlemler, veri analizi, alıştay ve teknoloji uygulamalarıdır. Yenilik ve yenilenme ihtiyaını karşılayan inovasyon organizasyondaki b1t1n ilişkileri değiştiren sonuçlar oluşturur.

İnovasyon; yeni oręinal fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin 1r1nler, hizmetler, s1reler veya iş modelleri şeklinde uygulanması s1recidir. İnovasyon, ekonomik b1y1me, rekabet avantajı ve toplumsal gelişim için kritik 1neme sahiptir.

İnovasyon t1rleri; (1) 1r1n inovasyonu, (2) s1re inovasyonu, (3) pazarlama inovasyonu, (4) organizasyonel inovasyon, (5) sosyal inovasyon ve (6) y1netim inovasyonudur.

İnovasyonun faydaları; (1) rekabette 1ne geçmeyi sağlar, (2) m1şteri memnuniyetini artırır, (3) iş b1y1mesini teşvik eder, (4) yeni iş imk1nları oluşturur ve (5) ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur.

K11k 1lekli girişimlerin kutup yıldızı olan inovasyon, b1y1k işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime y1neltir. Kendini rakipsiz g1ren işletmeler k1rlılığa odaklanırken, k11k işletmeler ise onların 1nemsemediği alana odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyatla doldurur. K1rlılığı kovalayan dev işletmeler hantal yapılarıyla evik davranamaz, k11k bir girişimle rekabet edemez. Bir zaman sonra b1y1k işletme m1şterisini kaybedince yıkım başlar.

İnovasyonun getirdiği end1striyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya d1ř1yor. 1.0, 140 yıl, end1stri 2.0, 70 yıl, end1stri 3.0, 35 yıl, end1stri 4.0, 17,5 yıl s1rmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te g1r1ld1ę1nden 2020'lerden itibaren end1stri 5.0'la çalışmalar başlamıştır.

End1stri 1.0: Buhar, su, r1zg1r gibi doğal enerjiden bir tork (d1n1ř) g1c1 sisteme aktararak end1striyel g1 sağlandı.

End1stri 2.0: Enerji kaynaklarından sağlanan g1c1 kullanarak çalışan 1retim bantları devreye girdi.

End1stri 3.0: 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin 1retime yaygın katılımı sağlandı.

End1stri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen, ilk bileşen yeni nesil yazılım, donanım, d1ř1k maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı 1reten, y1ksek g1venlikli donanımla bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemleri, ikinci bileşen cihaz tabanlı internet; cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, her t1r araca

entegre olan sensörlerle donanmış internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Bu sistemler insana daha az bağımlı üretim yapabilecek akıllı fabrikalarla üretim süresi, enerji miktarı azalacak, üretim miktarı, kalitesi artacak ve maliyet düşecektir.

Endüstri 5.0: 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile üretken yapay zekâlı robotlar, giyilebilir teknolojiler ve akıllı fabrikalarda yüksek verimli üretim modelleri gelişiyor. İnovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE, 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesneler, sürücüsüz (otonom) otomobiller, dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (sanal evren), merkeziyetsiz dijital yönetim, know-how (bilgi, teknoloji), e-iş, e-ticaret, e-pazarlama, start-up (ürün geliştiren) girişimler, dijital (sanal) para, sensör teknolojisi ve bulut bilişim ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor.

Dijital dönüşümle gelişen dijital ekonomi meslekleri de farklı zihni beceriler gerektiren hale getiriyor. İş hayatında ihtiyaç duyulacak beceriler bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. Yapay zekâdaki gelişimle; fonksiyonel işler makinelere, duygusal zekâ gerektiren işlerde insanlara bırakılıyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor.

Bilimsel ve teknolojik gelişmenin yönü; (1) üretken yapay zekâ ve makine öğrenimi, (2) sürdürülebilir teknolojiler ve yeşil dönüşüm, (3) biyoteknoloji ve sağlıkta devrim, (4) kuantum teknolojileri, (5) uzay araştırmaları ve kolonizasyon (uzayda veya başka gezegenlerde kalıcı yerleşimler kurma), (6) nesnelerin interneti (IoT) ve akıllı şehirler, (7) insan-bilgisayar entegrasyonu, (8) temiz enerji ve çevre, (9) ahlak, güvenlik ve toplumsal etkiler.

Teknoloji bir gücün tekelinde olmadığı için ülkeler geometrik sıçramalarla gelişmiş ülkelerin önüne geçebilir. Bilimsel ve teknolojik gelişim yeni sömürü yöntemi, yeni bir yönetim şekli, hukuk ve devlet düzeni getirebilir. Teknoloji, dijital vatandaş, dijital sağlık pasaportu ve dijital sosyal kredi sistem çalışmalarını geliştiriyor. Akıllı, neom robot şehirler, blockchain teknolojisi, dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli gelişiyor. Teknolojik gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken daha önce olmayan yeni meslekleri ortaya çıkarıyor. Robot ve üretken yapay zekâ mavi yakalıların ve beyaz yakalıların işlerinde kullanımıyla yeni bir çalışan sınıfı oluşuyor. Bulut teknolojisi, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi konuları iş dünyasında etkili oluyor. Temiz sürdürülebilir enerji arayışları, evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojeni yeni kullanım çalışmaları artırıyor. Gelişmeler; kara, deniz, hava, mavi vatan, uzay/siber vatan ve münhasır ekonomik bölge çalışmalarını artırıyor. Gelişim, yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan yatay ve sade organizasyonlara geçişi hızlandırıyor.

Değişimi iyi yöneten ülkeler diğer ülkelere karşı teknolojik üstünlükle pozisyon alıyorlar. Yapay zekâdaki gelişim yakından izlenmeli, çünkü birçok alanda avantajlar sağlarken, gelişim seyrinde, tehditleri iklim krizinden daha acildir.

2. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri, kurumların ve bireylerin bilgiye hızlı ve etkili bir şekilde erişmelerini ve kullanmalarını sağlar.

Bilgi teknolojileri; bilgiyi toplamak, işlemek, depolamak, iletmek ve kullanmak için kullanılan tüm araçlar, gereçler, yöntemler ve bunların oluşturduğu bilgi birikiminin tümüdür. Bilgileri elektronik formatta işlemek ve iletmek için kullanılan bilgisayarlar, yazılımlar, ağlar ve diğer donanımlar bilişim teknolojilerini oluşturur.

Bilgi; genellikle geçerliliği veya doğruluğu varsayılacak şekilde mümkün olan en yüksek kesinlik derecesi ile karakterize edilen, kişiler veya gruplar için mevcut olan bir dizi gerçektir. Bilgi, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü; duyu organları yoluyla algılama, hayal gücü ve bellek yardımıyla zihnin ilk olarak kavradığı temel düşünce ve verinin anlam kazanmış şeklidir.

Bilginin temel özellikleri; (1) nesnellik, (2) olgusalılık, (3) genelleştiricilik, (4) mantıksallık, (5) objektiflik, (6) tutarlılık, (7) sistematiklik, (8) açıklayıcılık, (9) tahmin edilebilirlik, (10) gelişebilirlik, (11) evrensellik ve (12) faydalılıktır.

Bilgi türleri; (1) kesin bilgi, (2) olasılıklı bilgi, (3) kuşkulu bilgi, (4) duysal bilgi, (5) akılcı bilgi, (6) teknik bilgi, (7) bilimsel bilgi, (8) dini bilgi, (9) felsefi bilgi, (10) mitolojik bilgi, (11) sanatsal bilgi ve (12) doğal bilgidir.

Bilgi sayesinde insan dünyayı daha iyi anlar, karar verir, sorun çözer, yeni şeyler öğrenir ve becerilerini geliştirir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, bilgiye erişim daha kolay ve hızlı hale geliyor. Bu, bilgiyi daha da önemli hale getiriyor. Bilgiye sahip olanlar, bilgiye sahip olmayanlara göre daha avantajlı olacaklar. Bilgi, değer ve güçtür, iyi yönetilmelidir.

Bilgi yönetimi; bilgi üretme, geliştirme, düzenleme, saklama, yayma, transfer, paylaşım ve kullanım tekniği sürecini planlama, organize etme, yönetme, koordine etme ve kontroldür.

Bilgi yönetiminin temel amaçları; (1) bilginin erişilebilirliğini ve kullanılabilirliğini artırmak, (2) bilginin kalitesini ve tutarlılığını sağlamak, (3) bilginin korunmasını ve güvenliğini sağlamak, (4) bilginin etkin bir şekilde kullanılmasını teşvik etmek ve (5) bilgi, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kullanılmalıdır.

Bilgi yönetimi süreci; (1) bilgi ihtiyacını belirlemek, (2) bilgiyi toplamak, (3) bilgiyi organize etmek, (4) bilgiyi saklamak, (5) bilgiyi paylaşmak, (6) bilgiyi kullanmak ve (7) bilgiyi değerlendirmektir.

Bilgi yönetimi araçları; (1) belge yönetim sistemleri, (2) içerik yönetim sistemleri, (3) veri tabanları, (4) arama motorları ve (5) sosyal medya araçlarıdır.

3. Dijital Dönüşüm

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

Bilgiyi dijital ortama taşıma, alt yapıları dijital hale getirme, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanımı dijital dönüşümü hızlandırıyor.

Dijital dönüşüm; bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak iş süreçlerini, ürün ve hizmetleri ve iş modellerini yenileme sürecidir. Dijital teknoloji ile hukuki nitelikli belgeyi, bilgiyi, değeri, varlığı, girişimciliği dijital ortamda yürütme, ticari faaliyet, süreç, ürün ve modellerin dönüşümüdür.

Dijital; bilgilerin elektronik formatta işlenmesi, depolanması, iletilmesi ve kullanılmasıyla ilgili her şeyi ifade eder. Bilgisayarlar, internet ve diğer elektronik cihazlar aracılığıyla yapılan tüm faaliyetler dijital olarak kabul edilir.

Dijitalleşme; analog olan bilgi, sinyal ve süreçlerin dijital hale dönüştürülmesi sürecidir. Fiziki dünyadaki bilgilerin ve süreçlerin sayısal hale dönüştürülerek bilgisayarlar tarafından işlenebilir hale getirilmesidir.

İş dünyasında dijital dönüşüm; (1) e-ticaret, (2) finansal teknolojiler, (3) nesnelerin interneti, (4) makine öğrenimi, (5) yapay zekâ, (6) üretken yapay zekâ ve (7) robot teknolojisi.

Kamuda dijital dönüşüm; (1) e-devlet, (2) e-hükümet, (3) e-demokrasi, (4) kayıtlı elektronik posta (KEP), (5) e-tebligat, e-yazılım, e-fatura, e-arşiv, e-defter, e-beyanname, (6) e-kimlik uygulaması, (7) elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), (8) akıllı şehir ve (9) veri tabanlı karar vermedir.

Toplumda dijital dönüşüm; (1) eğitim, (2) sağlık, (3) ulaşım, (4) sosyal hayırseverlik, (5) seyahat ve (6) eğlencedir. Dijitalleşmede yapay zekâ, üretken yapay zekâ ve makine öğrenmesi, verimliliği artırmak, karar verme süreçlerini iyileştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yapay zekâ; insan benzeri düşünme, öğrenme, problem çözme ve karar verme yeteneklerine sahip bir teknolojidir. **Üretken yapay zekâ;** girdi olarak aldığı verilerden yeni, orijinal içerikler (metin, görsel, ses, kod) üretebilen yapay zekâ türüdür. **Makine öğrenmesi;** bilgisayarların açıkça programlanmadan, deneyimlerden ve verilerden öğrenerek kendisini geliştirmesini sağlayan bir yapay zekâ türüdür. Makine öğrenmesi, algoritmaları, büyük veri kümelerindeki kalıpları ve ilişkileri tanımlayarak bu bilgileri gelecekteki verilerle ilgili tahminler yapmak veya kararlar almak için kullanarak çalışır.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS); belge ve bilgilerin elektronik ortamda oluşturulması, saklanması, iletilmesi ve yönetilmesidir. EBYS, kurum içi ve kurum dışı yazışmalarla ilgili bütün süreçlerin bilgisayar ortamında internet üzerinden bilgilerin yönetilmesini sağlayan bir bilgisayar yazılım sistemidir.

Elektronik belge yönetim sisteminin faydaları; hız, verimlilik, maliyet tasarrufu ve güvenlik sağlar. Yazışmalar için harcanan kaynaklar (kâğıt, fotokopi, toner, insan gücü) minimuma iner, belgelerin fiziki muhafazası, kaybolması, ulaşım süreleri, gecikmeler, kopukluklar, personel yetersizliği sıkıntıları önleme veya en aza indirmeyi sağlar. EBYS, iş sürecini kısaltması, zaman ve emek tasarrufu ile maliyetleri düşürmesi kurum dönüşümünü cazip hale getiriyor.

Dijital dönüşümün temel faydaları; (1) artan verimlilik, (2) gelişmiş müşteri deneyimi, (3) yeni gelir kaynakları, (4) daha hızlı karar verme, (5) rekabette öne geçme, (6) hiyerarşiyi yumuşatma, (7) etkili iletişim ve (8) bürokrasi azalmasıdır.

Dijital dönüşümün zorlukları; (1) teknoloji altyapısına yatırım, (2) iş gücüne yeniden beceri kazandırma, (3) veri güvenliği, (4) veri gizliliği, (5) kültürel değişim, (6) yasal ve düzenleyici uyumluluktur.

Dijital dönüşüm, bireyler, işletmeler ve toplumlar için büyük fırsatlar sunan bir süreç olarak bu dönüşümü başarıyla tamamlamak için planlı ve stratejik bir yaklaşım geliştirilmelidir.

4. Siber Güvenlik

Siber (sanal) saldırıların artışıyla kişi ve kurumların veri tabanlarındaki bilgilerin güvenliğinin önemi artmaktadır.

Siber güvenlik; dijital cihazların, ağların ve sistemlerin siber saldırılara karşı korunmasını amaçlayan teknik, süreç ve politikaların bütünüdür.

İnternette espionaj (istihbarat) toplayan “ücretsiz yazılım” ile perdelenip maskelenen saldırılara ve **deep web** (internetin arama motorları ile erişilemeyen bölümü) ile yapılan siber operasyonlara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemi uzmanı bilişimcilere ihtiyaç artıyor.

Siber saldırı; elektronik sistemlere virüs, trojan (meşru görünümlü kötü yazılım), planlı ve koordineli simple (basit) ağlar ve deep web (internetin arama motorları ile erişilemeyen bölümü) gibi network ağı üzerinden yapılan davranıştır.

İnternete bağlanabilen her nesne kötü niyetli insanlar ve terör yapılanmalarının elinde bir silah olabilir.

Siber güvenlik uzmanı; hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sistemini koruyan siber ağ ve bilgisayar uzmanıdır.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunları kullanıcılara zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda düzenlemeye gidiliyor. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık, siber ve diğer sınır ötesi suçlarla ilgilenir. Uluslararası hukuk düzeni, siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır.

Derinlemesine/çok katlı savunma (defense in depth); bir kurumun bilgi güvenliği için birden çok katmanlı güvenlik önlemini koordineli kullanan bir siber güvenlik yaklaşımıdır. Millî yazılım, donanım ve cihazlar dışarıdan erişimle online siber saldırıya caydırıcıdır. Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi ile artan tehditleri önleyecek siber savunma için kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitiminin önemi artıyor.

İnternet korsanı (hacker); bilgisayar sistemlerine veya ağlarına yetkisiz şekilde giren, bu sistemleri veya ağları bozan veya kullanan kişidir. İnternette, sahtecilikle veri avcılığı yapan, teknik bilgi ve yetenekleriyle program kodlarını kıran,

içerik verilerine izinsiz, kanunsuz ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir.

İnternet korsan türleri: (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackeri, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnternet korsanlarının hedefleri;

- (1) kişisel bilgileri çalmak,
- (2) finansal kazanç sağlamak,
- (3) bilgisayar sistemlerini ele geçirmek,
- (4) verileri çalmak,
- (5) verileri yok etmek veya bozmaktır.

İnternet korsanlarının kullandığı yöntemler; (1) kötü amaçlı yazılım, (2) kimlik avı, (3) açıklar bulmak, (4) zayıf noktalardan sızmak ve (5) sosyal mühendisliktir.

İnternet korsanlarından korunma yolları;

- (1) güçlü şifreleme kullanmak,
- (2) yazılımları güncel tutmak,
- (3) antivirüs kullanmak,
- (4) güvenlik duvarı kullanmak,
- (5) kişisel bilgileri paylaşımda dikkatli olmak,
- (6) şüpheli durumları yetkililere bildirmek,
- (7) tanımadık kişilerden gelen e-posta veya bağlantılara tıklamamaktır.

Onuncu Bölüm Örnek Sorular

1. Araştırma ve geliştirme nedir?
2. Verimlilik yönetimi nedir?
3. Organizasyon geliştirme nedir ve organizasyon geliştirme teknikleri nelerdir?
4. Değişim yönetimi nedir ve değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?
5. Bilgi teknolojileri nedir ve bilgi yönetim araçları nelerdir?
6. Dijital dönüşüm nedir ve dijital dönüşümün temel faydaları nelerdir?
7. Siber güvenlik ve siber saldırı nedir?

11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ

Bilgi teknolojisindeki gelişim, globalleşme, uluslararası rekabet, insan haklarındaki gelişim kurumları etkileyerek “sürekliliği gelişim” zorunlu hale geliyor. İnsan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi üzerinden yeni yönetim anlayışı şekilleniyor.

11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Yerel ve global pazarlarda, ürünü standart olarak pazara sunmak, artan rekabet, standardizasyon ve kaliteyi üretimde maliyet düşürme ve verimlilik sağlayan teknik haline getirdi.

Standart; belirli bir alanda bir ürünün, hizmetin, sürecin veya sistemin kalite, güvenlik, performans veya diğer özelliklerini tanımlayan ve uyulması gereken kriterleri içeren bir kurallar bütünüdür.

Standardizasyon; ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin veya sistemlerin belirli bir standart çerçevesinde düzenlenmesi ve bu standartlara uygun hale getirilmesi sürecidir. Standardizasyon ile can ve mal güvenliği, kalitenin alt sınırı tespit ederek bu düzeyin altında ürün üretimini yasaklanır.

Standartlaştırma; belirli bir ürün, hizmet veya sürecin, bir kuruluş (TSE, ISO) tarafından tanımlanan belirli kriterlere uygun şekilde düzenlenmesidir.

Standartların özellikleri; (1) objektiflik, (2) evrensellik, (3) teknolojik uyumluluk ve (4) geliştirilebilirliktir.

Standartların amacı; (1) ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, (2) tüketici güvenliğini sağlamak, (3) kaynak kullanımını optimize ile verimliliği arttırmak, (4) ticareti kolaylaştırmak, (5) ulusal ve uluslararası düzeyde uyumluluğu sağlamaktır.

Standart oluşturma süreci; standartlar, genellikle ilgili tarafların (uzamanlar, üreticiler, tüketiciler, hükümetler) katılımıyla farklı görüşler değerlendirilir ve ortak bir uzlaşıya varılarak oluşturulur.

Standartlar, kapsamlarına, oluşturuldukları amaçlara ve uygulandıkları alanlara göre farklı türlere ayrılır.

Standart Türleri:

I. Kapsamlarına Göre Standart Türleri

1. Ürün Standartları: Bir ürünün boyutu, ağırlığı, malzemesi, performansı gibi özelliklerini belirleyen standartlardır. Bir akıllı telefonun şarj süresi veya bir otomobilin yakıt tüketimi gibi özellikler, ürün standartlarıyla belirlenir.

2. Süreç Standartları: Üretim sürecinde hangi adımların izleneceği, kalite kontrolü nasıl yapılacağı konusunda süreç standartları kullanılır. ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi) süreç standartları, çelik üretiminde uygulanan proses standartları.

3. Hizmet Standartları: Bir hizmetin kalitesi, süresi ve içeriği gibi özelliklerini belirleyen standartlardır. Bir hastanenin hasta kabulü süreci veya çağrı merkezi cevap sürelerine ilişkin standartlar.

4. Yönetim Standartları: Organizasyonların yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini düzenleyen standartlardır. ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi), ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi).

II. Oluşturuldukları Amaca Göre Standart Türleri

1. Kalite Standartları: Bir ürün veya hizmetin belirli bir kalite düzeyine ulaşmasını sağlamak için oluşturulur. ISO 9001 kalite yönetim sistemi standardı.

2. Güvenlik Standartları: Ürün veya hizmetlerin insan sağlığı ve çevre için güvenli olmasını sağlaması için oluşturulan teknik standartlardır. Elektrik kablolarının kalınlık ve dayanıklılık standartlarıdır.

3. Çevre Standartları: Üretim süreçlerinin çevreye etkilerini azaltan ISO 14001 çevre yönetim sistemi standardı.

4. Ölçüm ve Kalibrasyon Standartları: Ölçüm ve test cihazlarının doğruluğunu sağlamak için kullanılan standartlardır. ISO 17025 (Test ve Kalibrasyon Laboratuvarı Yeterliliği).

5. Kitle Standartları: Toplumun genel kullanımı için geçerli olan standartlardır. Trafik ışıklarının renk standartları,

III. Uygulandıkları Alana Göre Standart Türleri

1. Uluslararası Standartlar: ISO (International Organization for Standardization) gibi kuruluşlar tarafından geliştirilen ve dünya genelinde kabul gören ve uygulanan standartlardır.

2. Ulusal Standartlar: Ülkelerin kendi iç belirledikleri standartlardır. Türkiye’de TS (Türk Standartları)

3. Bölgesel Standartlar: Birden fazla ülkenin bulunduğu bir bölge için geçerlidir. Avrupa Birliği EN Standartları.

4. Sektör Standartları: Belirli bir sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından kabul edilen standartlardır. Otomotiv sektöründe kullanılan standartlar.

5. Kurumsal Standartlar: Bir kurumun kendi içinde belirlediği standartlardır.

Globalleşme ve entegrasyonda (bütünleşme) hızlı bir gelişim yaşanmaktadır. Dünya ticaretinin büyük kısmını elinde tutan ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler, standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkündür. Ekonomik kaynakları etkin ve verimli kullanma çabalarının bir ürünü olan standardizasyon ve kalite insanlık için bir lüks değil, “olmazsa olmaz” bir ihtiyaçtır.

Dünyadaki ilk standartlar 1502 yılında II. Beyazıt’ın yürürlüğe koyduğu Kanunname-i İhtisab-ı Bursa’dır. Belgede ürünle ilgili kalite, boyut, ambalaj konusunda standartlar konmuş, narh (tavan fiyat) ve ceza hükümleri belirlenmiştir. Tuz, ekmek, sebze, et, yumurta, tekstil ürünü, mücevherat, mutfak eşyalarının özellikleri belirtilerek standardize edilmiştir.

Türkiye’de standardizasyon çalışmalarını, 1954’te kurulan Türk Standartları Enstitüsü yürütüyor, her tip mamul ve maddelerin standardizasyon ve uygunluk değerlendirmesini yaparak TSE Belgesi verir.

TSE Belgesi; standardı belirlenen konularda üretim ve yeterlilik belgesi hak edenlere verilen ürünle ilgili Türk Standartlarına uygunluğunu gösteren belgedir.

Standardizasyonun üreticiye faydaları; (1) maliyet azaltma, (2) verimlilik artışı, (3) ürün kalitesi ve güvenliği, (4) pazar erişimi ve ihracat kolaylığı, (5) müşteri beklentilerini karşılama, (6) rekabet avantajı, (7) yasal uyumluluk, (8) teknolojik uyumluluk ve yeniliktir.

Standardizasyonun tüketiciye faydaları; (1) can ve mal güvenliği, (2) kalite güvencesi, (3) fiyat ve kalite aldanmalarını önleme, (4) karşılaştırma ve seçim kolaylığı, (5) ucuzluğa yol açması, (6) evrensel uyumluluk, (7) tüketici haklarının korunması, (8) çevre dostu ürünler, (9) tüketicinin bilinçlenmesi, (10) ürün ve hizmetlere kolay erişimdir.

Standardizasyonun ekonomiye faydaları; (1) kalite ve güvenilirliği artırır, (2) rekabetçiliği artırır, (3) maliyetleri azaltır, (4) yenilik ve teknolojik gelişmeyi teşvik eder, (5) ekonomik büyümeyi destekler, (6) ticareti kolaylaştırır, (7) tüketici güvenliğini artırır, (8) arz ve talep dengesini sağlar, (9) kaynakları verimli kullanır, (10) yatırımcı güveni sağlar, (11) üretim ve iş gücü verimliliğini artırır.

Fransızca *qualité*, herhangi bir bakımdan üstünlük anlamında, hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır

Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000). Kalite, bir ürünün veya hizmetin belirlenen gerekliliklere uygunluğunu ve müşteri beklentilerini karşılama derecesini ifade eden bir kavramdır. Kalite, istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymak, bir ürünün var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellikleri toplamıdır.

Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

Kalitenin Temel Özellikleri:

1. **Uygunluk:** Ürün veya hizmetin belirli standartlara, spesifikasyonlara veya müşteri taleplerine uygunluğunu anlatır.
2. **Performans:** Ürün veya hizmetin beklenen işlevleri ve performans seviyesini sağlama yeteneğidir.
3. **Güvenilirlik:** Ürün veya hizmetin belirli bir süre boyunca güvenilir bir şekilde çalışabilme kapasitesidir.
4. **Dayanıklılık:** Ürün veya hizmetin uzun ömürlü olması ve zaman içinde bozulmadan işlevini sürdürebilmesidir.
5. **Estetik:** Ürün veya hizmetin tasarımı, görünümü ve kullanıcı deneyimini etkileyen görsel ve duygusal unsurlardır.
6. **İşlevsellik:** Ürün veya hizmetin belirlenen işlevleri yerine getirebilme kapasitesidir.
7. **Uyumluluk:** Ürün veya hizmetin diğer sistemler, ürünler veya süreçlerle uyum içinde çalışabilme yeteneğidir.
8. **Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri odaklılık olarak kalitenin nihai hedefi, müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Kalite Kavramını Tanımlayıcı Unsurlar:

- . Kalite, bir hayat felsefesidir.
- . Kalite, bir yönetim tarzıdır.
- . Kalite, israfın önlenmesi ve verimliliğin artırılmasıdır.
- . Kalite, maliyetlerin azaltılmasıdır.
- . Kalite, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasıdır.
- . Kalite, rekabet gücünü artırmaktır.
- . Kalite, sürekli iyileştirme sürecidir.

Kalite İle İlgili Kavramlar:

Kalite Yönetimi: Ürün veya hizmetlerin kalite seviyesini belirlemek, kontrol etmek ve sürekli olarak iyileştirmek amacıyla kullanılan sistematik bir yaklaşımdır.

Kalite Yönetim Sistemleri (KYS): Organizasyonların ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve uluslararası standartlara uyum sağlamak için kullandıkları bir yönetim yaklaşımıdır.

Kalite Kontrolü: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılayıp memnuniyetini arttırmak için ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetleri başlatan üretim yönetimi işlevidir.

Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarını karşılayacağı konusunda güvence sağlamak için müşterilere, kaliteli ürün üreten güvencesini veren tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Bir kuruluşun tüm süreçlerinde kaliteyi en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

Kalite Standartları: Ürün veya hizmetlerin kalitesini belirlemek için kullanılan ulusal veya uluslararası kriterler.

Kalite Çemberleri: Çalışanların gönüllü olarak katıldığı ve kalite sorunlarını çözmeye yönelik çalışan küçük gruplar.

Kalite Maliyeti: Oluşabilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

Sürekli İyileştirme: Süreçlerin ve ürünlerin kalitesini artırmak için sürekli küçük adımlarla iyileştirme yapılması.

Six Sigma: İş süreçlerindeki varyasyonları azaltmayı ve müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen bir kalite yönetim metodolojisidir.

Benchmarking: İşletmelerin kendi performanslarını diğer işletmelerin performanslarıyla karşılaştırarak en iyi uygulamaları belirlemesi ve bu uygulamaları kendi süreçlerine adapte etmesidir.

Kalitesizlik Riski: Bir ürün veya hizmetin belirlenen standartlara, müşteri beklentilerine veya yasal gerekliliklere uygun olmaması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları ifade eder.

İşletmelerin kaliteye önem verme nedenleri; (1) müşteri memnuniyetini sağlamak, (2) rekabet avantajı kazanmak, (3) maliyetleri azaltmak, (4) yasal ve standartlara uyum sağlamak, (5) marka güvenilirliği ve itibarını arttırmak, (6) uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik sağlamak, (7) çalışan memnuniyetini arttırmak ve (8) inovasyon teşvik etmektir.

Kalitesizliğin riskleri; (1) müşteri tatminsizliği, (2) pazar payının azalması, (3) kaynak israfı ve verimlilik azalması, (4) maliyet artış ile (5) motivasyon kaybıdır.

Ürünlerin kalite özelliklerini belirleyen faktörler; (1) müşteri talepleri, (2) rekabet durumu, (3) ürünlerin kullanılış amacı, (4) ürünlerin özellikleri ve (5) dağıtım, teslim, test ile muayene hizmetleridir.

Mükemmellik Modeli; kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmelerine yardımcı bir araç olarak kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak çözüm üretmeye teşvik eden modeldir. Kalite konusunda en yaygın olarak kullanılan mükemmellik modellerinden biri, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli'dir.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranış ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirirler. Bu nedenle dünyanın müşterisi; ürüne aç, fazla beklentisi olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken günümüz müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentili, nazlanan yapıdadır.

Yerel ve global pazarlarda artan rekabet, olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek şartını da getiriyor. Tüketici bilincinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara (şartname) veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalitede gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirmeye zorlamasıyla Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkıyor.

İşletmenin kaliteli ürün üretimi kalite anlayışını kabul edip uygulaması ile olur. Verimliliği artırmak ve rekabette üstünlük için toplam kalite yönetimi gerekir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); bir kuruluşun tüm süreçlerinde kaliteyi en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Ürün ve hizmet kalitesi ile birlikte çalışan memnuniyeti, müşteri ilişkileri ve tüm iş süreçlerinin verimliliği de TKY'nin odağındadır. Toplam kalite yönetimi; "mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır".

TKY'nin Temel İlkeleri:

1. Müşteri Odaklılık: Kalite, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla ölçülür.
2. Sürekli İyileştirme: Organizasyonun her alanında kesintisiz bir gelişim sağlanmalıdır.
3. Tüm Çalışanların Katılımı: Tüm çalışanlar kalite sürecine katılır ve bu süreçte önemli bir rol oynar.
4. Süreç Odaklılık: Ürün ve hizmetlerin kalitesi, süreçlerin etkinliğine bağlıdır.
5. Veri ve Analiz Temelli Karar Alma: Kararlar, verilere ve analizlere dayanarak alınmalıdır.
6. Hata Önleme: Hataları önlemek yerine, hataların nedenlerini belirleyerek tekrarlanmasını engellemek.
7. Tedarikçi İlişkileri: Tedarikçilerle işbirliği yaparak kaliteyi birlikte geliştirmek.
8. Liderlik: Yönetim, kalite hedeflerine ulaşılmasında yönlendirici bir rol oynamalıdır.

TKY'nin faydaları; (1) müşteri memnuniyetinde artış, (2) israfın azalması, (3) piyasa payında artış, (4) maliyet azaltma, (5) çalışan morali ve verimliliğinde artış, (6) kurumsal itibarın güçlenmesi ve (7) rekabet avantajı sağlamasıdır.

TKY'nin Temel Araçları:

1. Kalite Çemberleri: Çalışanların sorunları belirleyip çözüm önerileri geliştirdiği küçük gruplar.
2. İstatistiksel Proses Kontrolü: Üretim süreçlerinin istatistiksel yöntemlerle kontrol edilmesi.
3. Kaizen: Sürekli küçük iyileştirmeler yaparak büyük sonuçlar elde etme.
4. Six Sigma: Hata oranlarını azaltarak süreçleri optimize etme.
5. Kontrol Çizelgeleri ve Histogramlar: Verilerin görselleştirilmesine ve analizine yardımcı olur.

Yeni Ürün Geliştirmede Global Standartlar:

1. İhracat ve ithalatta optimizasyonu sağlamak için tüm tarafların katkı ve iş birliğiyle teknik kurallar koyma, uygulama, uygunluk değerlendirme ve belgelendirme işlemleri olan **dış ticarete standardizasyon** işletme bünyesinde kurulmalıdır.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadelede işletme en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundadır.

3. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001) İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI) hazırladığı ve Türk Standardı OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirmeye 2001'de başlanılmıştır.

4. Gelişen çevre bilinci işletmeleri çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı, teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetiminde işletmelere yol göstermektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkları önlemek ve tüketici sağlığını korumak için ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu oldu.

6. **Codex Sistemi;** dünya ticaretini geliştirmek için gıdada global geçerliliği olan standartların harmonizasyonudur.

Codex Alimentarius (Gıda Kodu): Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerce derlenmiş tabloları

kapsayan Codex Sistemidir. **Codex sisteminin amaçları;** (1) tüketici sağlığını korumak, (2) gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak, (3) global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarını koordine etmek, (4) ilgili kuruluşlar yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve (5) standartları, hükümetlerin kabulü sonrası dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamaktır.

7. **ISO 9000** imalat ve hizmette kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kalite yönetimi uygulamaları ile dünya ticaretini kolaylaştırmak için farklı birçok millî kalite standardını tek bir platformda birleştirmiştir.

8. Dış ticarete ürün standardı, kalitesi, gıda güvenliği için CE işareti, Helal Belgesi ve Kosher Belgesi aranmaktadır:

a. CE işareti “Conformite European (Avrupa Normlarına Uygunluk)”: Bir ürünün Avrupa Birliği’nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, ‘ürün direktifleri’ gerekliliklerine uygunluğunu gösteren birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB’ye alınmadığı için pazarda serbest dolaşım sağlayan bir endüstriyel ürün pasaportudur. AB standardizasyon kuruluşları CEN ve CENELEC yayınladığı standartlara göre ürünün tanımı, riskleri, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk işlemleri ayrıntılı belirlenmiştir. Bir ürün, birlik ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. CE işareti alan ürün AB ürün mevzuatına uygunluğunu gösterir. Türkiye’de 01.01.2004 iç pazarda kullanım zorunluluğu olan CE işareti, üretici garanti beyanı ve ürün pasaportudur. CE, imalatçının ürün/ambalaj/dokümana yapıştırılan üreticinin sorumlu olduğu işarettir.

b. Helal Belgesi (Helal Certificate): Gıda maddelerinin, İslami kurallara (Şâfi, Maliki, Hanbeli ve Hanefi mezhebi) uygun olarak hazırlanan ürünlere yönelik düzenlenerek verilen uluslararası bir belgedir. Müslümanların yaşadığı ülkelere ihracatta hayvan kesimlerinin İslam Dini kurallarına uygun olduğunu, bir sakınca olmadığını ispatlayan belgedir. “Helal” kelimesi Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli, “haram” ise kanuni ve meşru olmayan, geçersiz anlamındadır. **Helal Gıda;** İslami kurallara uygun tüketimine izin verilen ve TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun yiyecek ve içeceklerdir. Dini, ilmi, vicdani boyutu olan helal gıda temel değerleri korumada önemlidir. Çiftlikten sofraya piyasa denetim zincirinin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün nasıl üretildiği, üretim ortamı, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığı ile beklentileri karşılamalıdır. Helal Uygunluk Belgelendirmesi; sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiği, tüketicinin de ne tükettiğini bilmesi, etiket beyanı, kontrol mekanizmasının çalışması ile içerik tutarlılığı ve analiz kabiliyetini gösterir. Ürünlerdeki beyanların doğruluğu, kaynağında haram unsurlara (domuz, kan, leş, alkol) ve et ürünlerinde helal kesime ilişkin bilgi verir. TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven vericidir. **Helal sertifikalama;** güvenilir, uzman ve tarafsız bir kurumun, üretimi denetlemesi, helal standartlara uygun olarak üretimin yapıldığını teyit ederek onaylanmış bir belge vermesini kapsayan yöntemdir. TSE, 2011’den beri, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü’nün (SMIIC) yayınladığı TS OIC/SMIIC1:2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapıyor.



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

Helal Uygunluk Belge Çeşitleri:

1. **Helal Uygunluk Belgesi:** TSE, belgelendirme ile mal ve hizmet için düzenlediği geçerliliği 1 yıl olan doküman.

2. **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.

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

c. Kosher Belgesi (Kosher Certificate): Musevi (Yahudi) dini mensuplarına yapılacak ihracatta istenilen belgedir. Kosher (İbranice “uygun”) belgesi; yeme ve kullanımda Musevi din kurallarına (kaşerut, kaşrut) göre sakınca olmayan helal üründür. Üretimde kullanılan malzeme ve ekipmanlar Musevi din adamının (Haham) yerinde kontrolü ile uygulama, donanım ve malzemede inanca aykırı değilse ürüne kosher belgesi verir. Musevilerde, domuz eti ve türevleri yasaktır.

11.2. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını özdenetime tabi tutan, hayatın bütün alanlarında yöneten ve yönetilen ayrımını kaldıran, organizasyon çalışanlarını kurum sahibi ve yöneticisi durumuna getiren, kamu yönetiminde parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaraştırarak verimli iş ortamı, adil gelir dağılımı sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır.

Kendi kendine yönetim; bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallar ve değer yargılarına göre değerlendirmesi, birlikte yaşadığı insanlara zarar verecek hareket ve davranışları kontrol ederek kendini yönetmesidir. Çalışanın, kurumun kurallarına göre yaptığı davranış, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi istenen bir özelliktir.

Kendi kendine yönetim becerisi ve özdenetim sahibi insan, herhangi bir ikaza gerek olmadan sorumluluk sahibi olarak üzerine düşeni yapar, organizasyonu çeşitli organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütür.

Kurum, çalışanları üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirler. Bu davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir, bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Çok yönlü gelişimin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle insan ve toplum hayatını değiştirmektedir. İnsanların kendine liderlik etmesi, kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsan kendine liderlik

etmeye çalışıyor. Bilgi toplumu, insanın daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılıyor.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın nedeni; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur. **Duygu;** belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür; davranışlar karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme sonrası tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Dünyayı anlama, onu nasıl görüp, okuduğu, duyduğu, koklayıp tattığı duygusal deneyimlerle ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır sorun olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelir onlardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insanın bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasına yardım eder.

Kişinin verimliliğini etkileyen, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetimi önemlidir. Duygu yönetim becerisi geliştirme, bir ihtiyaç olarak görülmesiyle gerçekleşir, bu akıl ve duygu eğitimi ile sağlanır. Endişe, öfke, panik, stres (tasa) ve kendini değersiz hissetme gibi olumsuz duyguları kontrol ve bunu olumlu yönetmesi kişiye fayda sağlar.

Duygu yönetimi; insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrolüdür. **Duygu yönetiminin amacı;** duyguların farkına varmak, mesajları anlamak, zarar verecek ve yıkıcı olabilecek duyguları yönetmek, duygu zekâsını geliştirerek mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyi yakalamaktır. **Duyguları yönetme süreci;** (1) duyguların farkına varmak, (2) duyguları tanımak ve yönlendirebilmek, (3) duygulara uyum sağlayabilmek, (4) becerilerinin farkında olup bunları etkili kullanabilmektir.

Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılmaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar. Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. **Duygusal zekâ;** kişinin başkaları ile ilişkilerde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme becerisidir.

Günlük hayatta insanın bulunduğu ortamlarda verimliliğini etkileyen; tatminsizlik, tükenmişlik, mesleki deformasyon, öfke ve sinir halleri ortaya çıkar. Bu noktada, yöneticiler, çalışanların iş bıkınlığı, işe yabancılaşma, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik, mesleki deformasyon ve öfke hallerini ortadan kaldırmak için bazı teknikler geliştirmelidir.

Tükenmişlik; kişinin ruhi ve fiziki enerjisinin tükenişi, motivasyon kaybı, duyarsızlaşma, başarı azalması, uzun zaman şiddetli ve sürekli tekrarlanan duygusal baskıya uğraması ile ortaya çıkan durumdur. **Tükenmişlik sendromu;** yüz yüze çalışılan işlerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma belirtisi ve bulgularıdır. **Mesleki deformasyon;** yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmasıdır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı görüp “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” demektedir.

Öfke; istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, geçici insani bir duygu temelli tepkidir. **Öfke kontrolü;** öfkeyi doğru ifade etme, saldırgan davranışlara dönüştürüp kendine ve çevresine zarar vermeden kontrol etme becerisidir. Kişi kendini tanıyıp sorumluluğunu bilirse olumsuz duygularını kırıcı olmadan iletebilir. **Öfkenin kaynağı;** (1) tükenmişlik, (2) acizlik, yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişliktir. **Öfkeyi kontrol yolları** ise (1) öfke hissedilince derin nefes almak, (2) öfke nedenine 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) hoşgörölü, affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek, (8) eleştiriye açık olmaktır.

Öfke ve sınırlı davranış, insanı ele geçirip çalışma isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “öfke ile kalkan, zararlı oturur.” Öfke, kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olur.

Organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir kurumun aynısı olamaz. Yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını bilinçli kullanmalıdır. Özendirme araçlarının etkenleri, önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir.

Teşvik (özendirme) araçları; (1) ücret, prim, ödül, sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi, kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri, moral vermek, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) sağlama ve yetiştirme, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak (6) iş güvencesi, iş güvenliği, (7) yetki, inisiyatif, sorumluluk vermektir.

Kurum yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

11.3. Zaman Yönetimi

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir. Profesyonelliğin gereği, zamanı akılcıca planlayıp etkin ve verimli kullanmaktır. “Vakit, nakittir” ve “zaman pahalıdır” sözleri, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

Zaman; her insan için farklı anlam ifade eden ölçülebilir, doğrusal ve tüm insanlar için ortak bir birim sistemidir.

Zaman yönetimi; hedefe ulaşmada bir kaynak olan mevcut zamanda nelerin yapılabileceğini planlama organize etme,

yöneltme, koordine etme ve kontrol süreciyle verimli kullanmadır.

Zamanı iyi yöneterek verimli hale getirmek hem kişiler için hem de organizasyon için çok önemli hale gelmesiyle, zamana bağlı işlerde zaman kayıpları giderilmelidir. Maaş ödemesi, kâr, bilanço gibi işler zamana bağlıdır.

Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit edememe gibi zaman tuzakları vardır. Verimliliği artırmada düşük verimliliğe sebep olan faktörleri ortadan kaldırmak için üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirecek zaman ve hareket etütleri uygulanır. Zaman faktörü birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenen değer nispetindedir.

Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya doğal afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki nedenlerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı nedenlerle olabilir. Organizasyonlarda zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve kurum amaçlarına etkin şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

Zaman Yönetiminin İşlevleri:

1. Planlama İşlevi ve Zaman: Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımıdır. Planlama; bir hedefe ulaşmak için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirmede bilinçli süreçtir.

2. Organizasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlar, kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar.

3. Yönelme İşlevi ve Zaman: Yönelme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu yapının amaca ulaşması için zamanı iyi kullanarak harekete geçirmedir.

4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası sırasında tekrarların önlenmesi, zaman kayıplarının ortadan kaldırılması etkin bir koordinasyon ile mümkündür.

5. Kontrol İşlevi ve Zaman: Kurumda önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında hedeflerine olan mesafeyi ortaya koyan, kurumun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan ve zamana bağlı bir işlevdir.

Zamanı verimli yönetmede; kavanoz örneğinde, tenis topu, çakıl, kum ve su sırasıyla büyükten küçüğe doğru yerleştirme daha doğrudur. Zaman yönetiminde, uzman tecrübelerine dayalı bazı görüş, tavsiye ve teklifler vardır.

Zamanı İyi Yönetme Yöntemleri:

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi ve öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konması gerekir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki fark iyi anlaşılmalı ve önceliklerin ne olduğunun bilinmesi yol göstericidir.
3. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetler planlanmalıdır, uzun süre çalışmak zamanı iyi yönetmek değildir.
4. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlar.
5. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkiler.
6. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermeli ve mutlak mükemmeliyetçi olmaktan kaçınılmalıdır.
7. Çalışma mekânının düzenli oluşu işleri kolaylaştırarak verimliliği artırır.
8. Her bir zamanın bir hükmü vardır; bu zaman, bazı eskimiş fikir ve uygulamaları kaldırıyor, değiştiriyor.

Bu tavsiye ve teklifler zamanın verimli, etkili yönetiminde, hedefler çok iyi ve açık belirlenip tanımlanmalıdır. Yerinde kullanılırsa “Bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır.”

11.4. Stres Yönetimi

Stres (ruhsal gerilim), kişi üzerinde etki yapan ve davranışını, iş verimini, insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

Stres; günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini zorlayan olaylar sonucu vücutta biyolojik, fiziksel ve bilişsel reaksiyonları tetikleyen, kişiyi anlık bir tehdit veya mücadele gerektirecek bir sorunla karşı karşıya bırakan şartlarda ortaya çıkan sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve tepki halidir. Stres, insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilediği için global ilgi alanı ve yönetilmesi gereken konu olmuştur.

Stres yönetimi; strese başa çıkma ve hayat kalitesini artırmak için strese neden olan tetikleyicileri kabul etmek, bunlara verilen tepkiyi değiştirmek veya bu durumlardan kaçınmaya çalışmaktır.

Klasik, geleneksel iş hayatının verdiği strese ek bilişim teknolojilerinin gelişimi ile yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan kurumsal stres, elektronik ve tekno stresini ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal stres; işe yabancılaşma, devamsızlık, iş kazaları, performans düşüklüğü ve artan personel devir hızı sonuçlar ortaya çıkarıyor.

Elektronik stres (e-stres); teknolojinin yoğun kullanıldığı kişisel ve iş hayatına bağlı elektronik sistemlerin insan üzerinde oluşturduğu kaygı ve baskı halidir.

Tekno-stres ise işle ilgili teknoloji kaynaklı olumsuz etkenlere kişinin verdiği tepkidir. Teknolojiyi kullanmada hızlı uyuma zorlanma ve iş değişikliği tekno-stres düzeyini artırmaktadır. Sorun çözme becerisi yüksek olan ve teknolojiyi profesyonel kullanan kişiler daha düşük düzeyde tekno-stres yaşıyor.

Stres Belirtileri:

1. Zihnî belirtileri; (1) bellek problemleri, (2) yoğunlaşamamak, (3) kötü karar vermek, (4) sadece negatif düşünceleri görmek ve (5) endişeli veya rekabetçi düşünceler.

2. Duygusal belirtileri; (1) depresyon, (2) kaygı, (3) rahatsızlık ve öfke, (4) şaşkınlık, (5) yalnızlık ve izolasyondur.

3. Fiziki belirtileri; (1) ağrı ve sızılar, (2) ishal veya kabızlık, (3) vücut direncinin zayıflaması, (4) kalp ağrıları, (5) genel isteksizlik, (6) bulantı ve baş dönmesidir.

4. Davranışsal belirtileri; (1) az veya çok yemek, (2) çok fazla veya çok az uyumak, (3) insanlardan uzaklaşmak, (4) sorumlulukları ertelemek ve ihmal etmek, (5) rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanmak, (6) sürekli kaygı halidir.

Stresin Kaynakları:

1. Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları; (1) zihnî, (2) maddî, (3) bedenî ve (4) hayat tarzıdır. Zihnî faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri, davranışları, alışkanlıkları, beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir.

2. Kişinin iş çevresiyle ilgili stres kaynakları; 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 stresir.

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

Stresin Neden Olduğu Sağlık Sorunları:

1. Fizyolojik/Bedeni Sorunlar: Adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal/halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

2. Psikolojik Sorunlar: Endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu gibi.

3. Davranış Sorunları: Bir maddeye (ilaç, yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Her insanın strese dayanma gücü farklıdır; stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme gücünden daha ağır ise dengesizlik gelişir, bedene fiziki ve psikolojik kapasitesi üzerinde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir sorun olmaz, ancak bu devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve tükenmişlik sendromu veya stresle ilgili hastalıklar belirir.

Araştırmalara göre hafif stresin çoğu insanda performansı artırıcı etkisi olduğu; aşırı stresin, fiziki ve duyu yönlü bozukluklara neden olarak verimliliğin düşmesine yol açıyor. Stres kişinin gündelik hayatını engelleyecek düzeye gelince azaltılmalıdır. Stresle başa çıkmak için kararlı olmak, panik yapmadan sakince düşünüp yeni yöntemler bulunmalıdır.

Stresle Başa Çıkma Yöntemleri:

1. Soruna odaklanarak başa çıkmak.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkmak.
3. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenmek, dinlenmek ve irade eğitimi.
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünceye sahip olma (pozitif düşünme/hüsnü zan).
6. Zamanı iyi yönetme ve iletişim becerilerini etkin kullanmaktır.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmesiyle zihnî ve fiziki davranış bozukluklarını ortaya çıkarır. Beklentilerin karşılanamamasıyla ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozukluklarına neden olur. Çalışanların zihnî ve fiziki sağlıkları ile iş tatmini arasında yakın ilişki vardır. **İş tatmini;** çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duyu halidir. Yöneticiler, organizasyonda verim için iş tatminini sağlamaya çalışırlar. İş tatminsizliği, iş verimliliğini düşürür, işe bağlılığı azaltır, disiplinsizliği ortaya çıkarır ve isteğe bağlı personel devir hızını artırır. İş tatminin düşük olması çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. İş doyumu sağlayamayan kişi, ast ve üstleri arasında zamanla bazı sorunlarla karşılaşır.

İş Stresini Azaltmada Yöneticilerin Kullanabileceği Stratejiler:

1. İş güvencesi ve kariyer planlaması.
2. Yüksek ücret, teşvik primi ve kurumsal sosyal destek.
3. İş tasarımı ve performans değerlendirme.
4. Çalışanları organizasyona ortak etmek ve yönetime katmak.
5. Bilgi paylaşımı ve vizyon oluşturmak.
6. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışana geri bildirim sağlama.

Yöneticiler iş ortamında oluşan stresi azaltmak ve başa çıkmak için bu stratejiler ile uygun kararlar alır ve uygular.

11.5. Stratejik Yönetim

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi olan stratejik yönetim kurum faaliyetlerini yürütmede yeni bir unsurdur. Sosyal ve ekonomik gelişimle zorlaşan rekabette başarılı olmak için stratejik yönetim 1980 sonrası önem kazanıyor. Organizasyonlar, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler.

Strateji; bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planıdır.

Stratejik yönetim; organizasyon amaçlarına ulaşmak için kurum içi ve dışı şartları dikkate alarak etkili stratejiler geliştirip planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Stratejik yönetimin önem kazanma nedeni; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden

tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanınmasıdır.

Stratejik yönetim, amaca ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararları inceleme, hazırlama ve uygulamayı hedefleyen bilim ve sanat olarak: durum ve strateji analizleri, uzlaşma ve karar verme analiz tekniklerini bünyesinde barındırır.

Stratejik Yönetim Süreci:

1. Stratejik Planlama: Tüm yönetim ve danışman stratejistlerden oluşan üst beyin, belirlenen hedefe dönük çevre analizi yaparak, kurumu değerlendirme, alternatif stratejileri inceleyerek kuruma uygun stratejiler belirlemedir.

2. Uygun Yapı Araştırmaları ve Politika Oluşturma: İkinci aşamada, planlanan stratejileri orta ve alt kademelere benimsetme, uygulamada izlenilecek politika belirleme ve en uygun organizasyon yapısını kurma ile ilgili çalışmalardır.

3. Karşılaştırma ve Kontrol Aşaması: Son safha ise seçilen stratejilerin oluşturulan politikaları ve kurulacak kurum yapısının, kurumun amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

Stratejik Yönetimin Özellikleri:

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve organizasyonun uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. Organizasyonu bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. Organizasyonun amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. Organizasyon kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim, kendine özelliğine ek kurumun belirlediği hedefe ulaşmada yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsar.

11.6. Kriz Yönetimi

Kriz, her yapıyı olumsuz olarak etkileme potansiyeli olan ve ani olarak ortaya çıkan durum veya tehlikedir. Krizin herkes tarafından kabul edilen iki anlamı ise yıkımla sonuçlanan bir değişim ve ileri, gelişkin bir evreye geçiştir.

Kriz (buhran, bunalım); kişi, kurum, toplum, ülke veya ülkelerin hedeflerini ve işleyiş şekillerini tehdit eden, hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken dönemdir. Kriz, kişi, kurum, toplum ve ülke hayatında görülen zor dönemdir.

Kriz, ortaya çıktığı alana göre; ekonomik kriz, işletme krizi, siyasi kriz, sağlık krizi ve eğitim krizi gibi isimler alır.

İşletme krizi; işletme içi veya dışı beklenmeyen, önceden sezilmeyen, hızlı şekilde cevap verilip yönetilmesi gereken, önleme ve uyum mekanizmasını yetersiz kılan, mevcut değerleri, amaç ve varsayımları tehdit eden gerilim durumudur.

Ekonomik kriz; çeşitli nedenlerle mal, hizmet, üretim faktörleri fiyatlarının ve millî para değerinin ani olarak kabul edilemez şekilde dalgalanmasıyla ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması ve ileriye dönük bir belirsizliğin ortaya çıkmasıdır.

Ekonomik Krizin Temel Özellikleri:

1. Beklenmedik şekilde ve ani olarak gelişir.
 2. Toplam mal, hizmet ve varlık talebi çeşitli nedenlerle azalmasıyla ilişkilidir.
 3. Ekonomik faaliyetler yavaşlar ve işsizlik artar.
 4. Gelir düzeyi düşer ve gelir dağılımı bozulur.
 5. Hızlı, uygun tedbirlerle ekonomik krizin, ekonomik durgunluk veya ekonomik çöküntüye dönüşmeden önlenir.
- Krizle karşılaşma nedenleri, bir yapıdan kaynaklı iç faktörler ile dış çevre faktörlerden kontrol edilmeyen şartlardır.

Organizasyonlarda Krizin Nedenleri:

1. Yöneticilerin ihmal, kusur, hata ve yetersizlikleri.
2. Genel ekonomik ve kurum içi sorunlar.
3. Teknolojiyi takipte yetersiz kalması.
4. Kurumun ekonomik ve finans yapısının bozulması, bağışıklığının zayıflaması.
5. Kurum dışı kanuni, sosyal, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar.

Zamanında çözülmeyen sorunlar kurumda bir enerji birikimine neden olur, bu enerji ara ara boşaltılamadığında kriz çıkar. Kriz olumsuz bir kelime olmasına rağmen bazı sektörler ve organizasyonlar için getirdiği fırsatlar açısından olumlu değerlendirilebilir. Burada önemli olan krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve fırsata çevirmektir.

Kriz yönetimi; krizi oluşturan olayları önleme, ortadan kaldırma veya en az zararla atlatmak için gerekli önlemleri alma ve uygulama sürecidir. Organizasyonlar kriz dönemlerinde birleşmeye ve güç birliğine ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı yanlıştır. Organizasyonun karşılaştığı fırsat ve tehlike, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Kriz zamanları, radikal kararlar almaya imkân sağlar.

Krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) sağlıklı karı engeller. Belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler, her zaman kurumu bir krize hızlı cevap verecek şekilde hazırlarlar. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği ile her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz yönetim süreci; (1) ilk sinyal alma ve hazırlanma, (2) önleme, (3) hasarı sınırlama ve (4) iyileştirme.

İlk kademe, sinyal alma, hazırlanma ve önleme dönemlerini içeren “**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**” uygun şekilde

kullanılırsa pek çok krizi ortaya çıkmadan engellenebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama aşamasını içeren “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve hızla toparlanmayı kapsar. İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**İnteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerde başarısız olur, bazıları ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla krizden çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarısını oluşturur.

Krizi fırsata çevirme yolları; (1) hızlı ve etkili karar alma, (2) yenilikçi çözümler geliştirme, (3) müşteri odaklılık, (4) dijital dönüşümü hızlandırma, (5) çalışanların motivasyonunu artırma, (6) stratejik iş birlikleri kurma, (7) sosyal sorumluluk projeleri, (8) itibar yönetimi, (9) maliyet kontrolü ve verimlilik artışı, (10) pazar fırsatlarını değerlendirme, (11) uzun vadeli stratejiler geliştirme, (12) esneklik ve adaptasyon ve (13) krizi öğrenme fırsatı olarak görmektir.

Uzun vadede krizlerden kaçmanın yolu sermaye kontrolü ile borç alınan ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamikleriyle, adil bölüşüm temelli ekonomi politikasıdır. Krizi aşmada tüm kesimler güçleri oranında katkı vermeli, nimet - külfet dengesine dikkat edilmelidir. Krizi aşmak için alınan önlemlerde sabit ve dar gelirliiler mağdur edilmemelidir.

11.7. Grup Yönetimi

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için aralarında bir iş birliği ile sosyal ilişkilere girmesiyle grup doğmaktadır.

Grup; üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, başkalarından ayırt edilen ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden oluşan, nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

Grubun özellikleri; (1) amaç, (2) normlar, (3) roller, (4) iletişim, (5) yapı, (6) büyüklük ve (7) dayanışmadır.

Grup, birbirleri ile ilişkide bulunmayan, geçici bir nedenle bir araya gelmiş insanlardan olan yığından farklıdır. Herhangi bir nedenle bir araya gelen insanlar arasında duygu, düşünce ve davranışları etkileyen karşılıklı etkileşim oluşur.

Grubun işlevleri; (1) sosyalleşme, (2) kimlik oluşturma, (3) problem çözme ve karar alma, (4) destek sağlama, (5) bilgi paylaşımı ve öğrenme, (6) toplumsal değişim, (7) amaçlara ulaşma, (8) sosyal becerilerin gelişimi, (9) yenilik, (10) eğlence ve rekreasyon, (11) sosyal kontrol, (12) normların ve düzenin korunmasıdır.

Grupla İlgili Benzer Kavramlar:

. Kitle: Değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabaka/katmanlardan kişileri içene alabilen bir oluşumdur.

. Sosyal Yığın: Kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilen sosyal yığın; aralarında düzenli ilişki ve normların olmadığı, belirli bir faaliyet ve olay sebebiyle bir araya gelebilen topluluklardır.

. Ekip/Takım: Bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan birimdir.

Bir topluluğun ekip olma şartları; (1) ikiden fazla kişiden oluşması, (2) düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşmaları, (3) üyelerinin bir hedefe yönelmiş olmasıdır.

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirmek mümkün olsa bile, bunlardan ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Grupta üyeler birbirleri ile sorumluluklarını yerine getirmek için bilgi paylaşımını karar vermede etkileşimde bulunurlar. Grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur ve bu bir sinerji oluşturur. Ekip/takımda ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyonun sonucu pozitif sinerji ortaya çıkar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Ekibi gruptan ayıran temel özellik üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarı için hep birlikte çalışmalarıdır. **Sinerji;** bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir.

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artar. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu anlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyasetiyle sorunu çözebilir.

Grubun kişi üzerine etkileri; (1) sosyal yönden hızlandırma etkisi, (2) normatif (yaptırım) etkisi, (3) kişisel tutum değişimine etkisi, (4) eleştirisiz grup tartışması ve (5) riske girme eğilimidir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşumu, varlığını sürdürüp amaçlarına ulaşması için iletişim önemlidir. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grup üyeleri, grup tarafından belirlenen bazı davranış kuralları olan normlara göre hareket ederler.

Norm; grup üyelerinin grup içi kişisel faaliyetleri ve karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarıdır.

Kişilerin gruplara katılma nedenleri; (1) fiziki yakınlık, (2) ekonomik nedenler, (3) psikolojik nedenler, (4) sosyal ve kültürel nedenlerdir.

Grubun organizasyona faydaları; (1) iş birliği ve dayanışma, (2) verimlilik ve performans artışı, (3) sinerji ve yenilikçilik, (4) bilgi paylaşımı ve öğrenme, (5) sorumluluk ve hesap verebilirlik, (6) iletişim ve ilişkiler, (7) problem çözme yönetimi, (8) organizasyon kültürü, (9) karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi, (10) çalışan motivasyonu ve bağlılığıdır.

Grubun organizasyona zararları; (1) verimsizlik ve zaman kaybı, (2) rol belirsizliği ve çatışmalar, (3) iletişim sorunları, (4) sosyal kaytarma, (5) bireysel yetkinliğin bastırılması, (6) karar alma süreçlerinin yavaşlaması, (7) motivasyon kaybı, (8) grup içi hiyerarşi ve güç mücadeleleri, (9) grup normlarının olumsuz etkileri, (10) kaynak israfı, (11) bireysel sorumluluğun azalması, (12) iletişim sorunları, (13) grup büyüklüğünün olumsuz etkileri, (14) iç rekabet ve çatışmadır.

Kurumda çalışan personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne, öğrenim durumu, uzmanlık durumu, yetenek özellikleri, yaş ve cinsiyete göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, kurum faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, organizasyonun biçimsel olmayan yapısında kendine özgü kriterlerle oluşan ve hiyerarşik niteliği olmayan gruplar da oluşabilir.

Grup Türleri:

1. **Temel gruplar;** (1) aile grubu, (2) eğitim grubu, (3) ekonomik gruplar, (4) siyasi gruplar ve (5) dini gruplar.
2. **Üye sayısı açısından gruplar;** (1) büyük gruplar, (2) orta gruplar ve (3) küçük gruplar.
3. **Üyelerinin katılımı açısından gruplar;** (1) açık gruplar, (2) kapalı gruplar ve (3) şarta bağlı gruplar.
4. **Süreleri bakımından gruplar;** (1) uzun süreli gruplar, (2) kısa süreli gruplar ve (3) periyodik gruplar.
5. **İşlevleri bakımından gruplar;** (1) tek görevli gruplar ve (2) çok görevli gruplar.
6. **Üyeler arasındaki dayanışmaya göre gruplar;** (1) mekanik dayanışma grupları ve (2) organik dayanışma grupları.
7. **Toplumsal ilişki şekline göre gruplar;** (1) formel/resmî ve informal/resmî olmayan gruplar, (2) birincil gruplar ve

ikincil gruplar, (3) üyelik grupları ve (4) referans (danışma) gruplarıdır.

8. Elektronik etkileşim grupları; grup büyüklüğü ile iletişim yoğunluğu ters orantılıdır.

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerine üye olur, farklı gruplarda yer alır. Üyelik gruplar karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkma nedenleri, faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türe ayrılır.

11.8. Sorun Çözme

Globalleşen dünyada organizasyonlar uluslararası boyutta rekabet sonrasında karşı karşıya kaldıkları birçok sorun vardır. Sorunları tanıma ve çözüm yollarını açıklayabilme ve çözüme kavuşturma organizasyon yönetiminin görevidir.

İnsanlar toplum içerisinde doğar, gelişir ve varlığını sürdürür. İnsan ya yöneten veya yönetilen konumdadır. İnsan tek başına kaldığında ise kendi kendini yönetir, kendi gelişimini, duygularını, hareket ve tavırlarını kontrol eder ve yönetir.

İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurup grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. Organizasyon faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, yönetim sürecinde ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini geliştirme ve yönetme becerisi yönetimde önemlidir.

Sorun; bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki farktır. Sorun, amaçları gerçekleştirmede karşılaşılan zorluk, cevabı aranan bir soru, bir durumdan başka bir ortama geçişte ortaya çıkan engel ve zorluktur.

Kişisel sorun; kişinin ulaşmak istediği amaca ulaşımını engelleyen etkenlerden oluşan basit ve/veya karmaşık süreç, **kurumsal sorun** ise bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyen etkenlerden oluşan bir kalite uygunsuzluğudur.

Sorunların temel özellikleri; (1) belirsizlik, (2) dinamiklik, (3) karmaşıklık, (4) çok boyutluluk, (5) etkileşim, (6) öznellik, (7) aciliyet, (8) tekrarlanabilirlik, (9) çözülebilirlik, (10) görünürlük, (11) kaynak tüketimi ve (12) önlenebilirlik.

Bir ihtiyaç karşılanmadığı zaman sorun ortaya çıkar. Karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekir. İşletmede sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi bir teşhisle vereceği kararlar sorunu çözebilir.

İnsan unsurunu ele alarak insandan kaynaklanan sorunlara başarılı çözümler bulmak yöneticilerin görevidir. Dijital dönüşüm, mobil teknoloji, otomasyon sistemleri, uzaktan erişim, yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliği yöneticilerin sorunları daha etkili çözmelerini sağlar. Sorun, organizasyon ve kişilerin gelişimi için birer fırsattır.

Yeni fikirler üretmek organizasyon içi ve dışından olabilirken, sorun çözmeye yardımcı olan bilgiler genelde organizasyon içinde geliştirilir. Organizasyon üyeleri, etkili bir motivasyon ile sorun çözmeye önemli bilgiler üretmek kullanıma sunulabilir. Sorun çözmeye ihtiyaç duyacağı yenilikçi ve üretici düşünceler organizasyon dışından da sağlanabilir.

Kurumsal sorunların nedenleri; (1) liderlik ve yönetim sorunları, (2) iletişim eksiklikleri, (3) organizasyonel yapı ve süreç sorunları, (4) kültürel ve çalışan sorunları, (5) müşteri ilişkileri ve pazar dinamikleri, (6) finansal sorunlar, (7) teknolojik eksiklikler, (8) risk yönetimi eksikliğidir.

Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümünü için organizasyon içerisinde öncelikle sorun çözme becerisini sağlayacak üretkenlik, sistemli bir şekilde geliştirilmeli ve bir süreç olarak planlanmalıdır.

Sorun çözme; mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedefler arasındaki boşluğun algılandığı ve bunun çıkardığı gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik çabadır. Sorun çözme, sorunları ortaya çıkaran şartları ortadan kaldırmak için getirilen önerileri uygulamada sağlanan başarıdır. Sorun çözmeye yöneticinin temel işlevi sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik kurallar ışığında seri, çabuk, esnek, etkili, kaliteli, verimli şekilde çözmektir.

Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri; (1) geleneksel yöntem, (2) deneysel yöntem, (3) sayısal yöntem, (4) mantıksal yöntem ve (5) buluşçu yöntemdir. **Sorun çözme süreci** ise (1) sorunun tespiti, (2) sorun doğuran nedenleri belirleme, (3) en uygun çözüm yolunun bulunması, (4) kararın uygulanması ve (5) izleme ve değerlendirmedir.

11.9. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi; çatışan tarafların veya bunlar dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilmedir. Çatışmayı yönetmede, çatışan tarafların davranışlar ve çatışmaya neden olan durum objektif, ayrıntılı şekilde analiz edilerek amaçlara katkıda bulunacak şekilde farklı yaklaşımlarla yönetilmelidir.

Çatışma, insan ve tüm canlılar hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele, fizyolojik,

sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine mâni olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür.

Çatışma; kişiler ve gruplar arası amaç farklılıklarından kaynaklanan, verimliliği engelleyen, doğal olmayan, kontrol edilmesi, değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır.

Kişisel çatışma; insanın birbiriyle ikame edilemez iki hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu, **kurumsal çatışma** ise kuruluştaki kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklı, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırır. Organizasyonlarda gelişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup, etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer.

Organizasyonda Çatışma Türleri:

1. Organizasyon İçi Çatışma

Organizasyon içi çatışma, kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arası kişisel çatışmalar, organizasyonda doğal ve sosyal gruplar arası çatışmalar, hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (alt-üst) çatışmaları, eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar; merkez ve taşra organizasyonu arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkar.

Organizasyon içi çatışma nedenleri; (1) iletişim sorunları, (2) görev ve rol belirsizlikleri, (3) çıkar çatışmaları, (4) kişilik ve değer farklılıkları, (5) organizasyonel yapı ve yönetim sorunları, (6) performans ve hedef uyumsuzlukları, (7) kültürel ve demografik farklılıklar, (8) stres ve baskı ortamı, (9) değişim ve adaptasyon sorunlarıdır.

Organizasyon içi çatışma türleri; (1) kişiler arası çatışmalar, (2) gruplar arası çatışmalar, (3) bölümler arası çatışmalar ve (4) organizasyonlar arası çatışmalardır.

2. Organizasyon Dışı Çatışma

Organizasyon dışı çatışma, kurum ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

Organizasyon açık bir sistem olarak etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olur. Çatışmanın olmadığı kurumda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Organizasyon içi ve dışı çatışmalar iyi yönetilirse iyi sonuçlar alınabilir.

Çatışmanın organizasyona faydaları; (1) sorunların açığa çıkması, (2) daha iyi karar alma, (3) inovasyon, (4) ekip dinamiklerinin güçlenmesi, (5) performansın artması, (6) değişim ve gelişimin teşvik edilmesi, (7) çalışanların katılımının artması, (8) zayıf süreçlerin iyileştirilmesi, (9) kültürel gelişim ve çeşitlilik yönetimi, (10) öğrenme ve gelişim fırsatlarıdır.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevi yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarını belirlemede de önemli yere sahiptir. Çatışma, kurumda olumlu ve yönetilebilir bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Çatışmayı Yönetme Yaklaşımları:

1. Sorun Çözme: Gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil sorunu çözmektir.

2. Yüksek Hedefler Belirleme: Karşılıklı bağımlılık içindeki grupların vazgeçemeyeceği ortak hedefler belirlemektir.

3. Kaynakları Arttırma: Kaynaklar artırılıp; yeni kadrolar kurup taraflara verilince çatışma nedeni ortadan kalkar.

4. Kaçınma: Geçici bir yöntem olarak geri çekilme ve kişinin çatışma sebebini baskılama, açığa çıkarmamadır.

5. Yumuşatma: Çatışma nedenlerine bakmadan; biz bir aile gibiyiz yaklaşımı ile faydaları üzerinden yumuşatmadır.

6. Uzlaştırma: Açıkça kazanan veya kaybeden olmadan taraflar pazarlık yaparak ortak noktada çatışmayı çözmektir.

7. Yetki Kullanma: Yönetici, burada amir benim yaklaşımıyla güç ve yetki kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmadır.

8. Siyasi Yaklaşım: Her grubun tavsiyesine yer verir, çözmeye çalışır, taraflara kaybetmesi halinde destek sözü verir.

9. Hakeme Başvurma: Taraflar anlaşmazlırsa, tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.

10. Yapı Değişimine Gitmek: Organizasyonun formel yapısı ile ilgili düzenlemelerle ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

11. Davranış Değiştirmek: Grup üyelerinin davranışlarını eğitimle geliştirip değiştirme metodudur.

Çatışmayı çözecek, etkin ve verimli yönetim modelinde önemli yere sahip olan yönetici; kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunu tanımlama farklılığını organizasyon amacıyla uyumlaştırarak etkinliği ve verimliliği sağlar.

On Birinci Bölüm Örnek Sorular

1. Standart ve standardizasyon nedir?
2. Standardizasyonun; üreticiye, tüketiciye ve ekonomiye faydaları nelerdir?
3. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) nedir, TKY'nin temel ilkeleri nelerdir?
4. Helal Belgesi ve Kosher belgesi nedir?
5. Kalitenin faydaları ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
6. Kendi kendine yönetim, duygu yönetimi ve zaman yönetimi nedir?
7. Stres nedir ve stresle başa çıkma yöntemleri nelerdir?
8. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir, organizasyonlarda krizin nedenleri nelerdir?
9. Grup nedir ve grubun işlevleri nelerdir?
10. Sorun nedir ve kurumsal sorunların nedenleri nelerdir?
11. Çatışma nedir ve çatışmanın organizasyona faydaları nelerdir?

12. GÜNCEL YÖNETİM VE ORGANİZASYON TRENDLERİ

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, yönetim ve organizasyon alanlarında da önemli trendler ortaya çıkmaktadır.

Güncel trendler, yönetim ve organizasyon alanındaki dönüşümü şekillendirmekte ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için yeni yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, güncel ve gelecekteki yöneticilerin bu trendleri anlaması ve organizasyonlarını buna göre uyarlaması büyük önem taşımaktadır.

12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun her kuruluş insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik öneme sahiptir. İnsan, psikolojik olarak bir aileye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı hisseder.

Kurumsal bağlılık; çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, kurumla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğin devamını sağlayan, kuruma bağının gücünü ifade eden duygusal bağ, psikolojik bir durumdur.

Kurumsal bağlılığın özellikleri; (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul eder, (2) kurumun faydası için çaba göstererek sürekli gelişmeye gönüllü olmak ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olmaktır.

Kurumsal bağlılık yönetimi; çalışanların kurumla özdeşleşip bağlılık ve sadakatini artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir motivasyon ve organizasyon kültürüne sahip demektir. İşe yeni başlayanın bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü olarak bağlılığı etkiler. Çalışanların bağlılık hissetmesi, iş verimini artırarak kuruma katkı sunar.

Kurumların başarısında emek faktörünün önemli olduğu ve insan kaynağı olmadan diğer kaynaklar kullanılamayacağı gerçeğiyle kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşvikler uygulanır. Bu noktada organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun prestijini (itibar) yükseltir.

Prestij; bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikler olan saygınlık (itibar, ün), şöhret, güvenilirlikle eş anlamlı olarak üçüncü tarafların algısıdır. İtibar, onların yaptığı şeylere değil, genelde bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

Prestijin özellikleri; (1) duygularla ilgilidir, (2) inançlar üzerine kurulur, (3) marka, insan, kurum ve ürünle itibara sahiptir, (4) itibarı inşa etmek yıllar alabilir, (5) itibar değişebilir ve (6) itibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurum başarısı itibarına bağlıdır. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch

12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar temel hedef olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde büyüme tavsiye edilir, ancak bu şekilde rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanır, günümüzde ise piyasa şartları, değişim ve gelişimle küçülme yönünde eğilim beliriyor. Rekabet edebilirlik geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru gidiyor.

Organizasyonlarda küçülme; yönetimin bilinçli aldığı karar, uyguladığı strateji ile performans iyileştirme, süreç ve çalışan sayısını azaltma, maliyet düşürme, yeniden yapılanma, sadeleşme, öneri geliştirme, değişim yönetimi metodudur.

Kaizen (küçük küçük başarı ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme) faaliyetleri ile kurum hantal yapıdan kurtulabilir. Bunun için organizasyonda küçülmenin yönetilmesi gerekir.

Organizasyonda küçülme yönetimi; yönetimin bilinçli aldığı kararlarla performansı iyileştirmek için değişimi sağlayacak gerekli faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliği ve krize dayanması zor olacağı için daha küçük birimler halinde organizasyona yönelim ve bulundukları pazarın durumuna göre en uygun büyüklüğe sahip olma anlayışı gelişiyor.

Organizasyonun küçülme nedenleri; (1) maliyetleri düşürmek, (2) karar sürecini hızlandırmak, (3) rekabete etkin katılım, (4) ekonomik durgunluk, (5) teknolojik değişimler, (6) stratejik sebepler ve (7) yasal zorunluluklar.

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, olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum gibi görülür.

12.3. Toplantı Yönetimi

Toplantı, etkin bir iletişim, sorun çözme ve bilgi alışveriş aracı olması ve kararlara katılma imkânı sağlaması nedeniyle başvuru bir yönetim tekniğidir. Toplantı, üretken ve motive edici olurken bazen de motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

Toplantı; belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, fikir alışverişinde bulundukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. Toplantının etkinliği ve verimliliği için yönetilmesi gerekir.

Toplantı yönetimi; belirli bir mekân ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişini ve karar verme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Çalışanlar, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Artan iş yoğunluğuna bağlı ve teknolojinin sağladığı imkânlarla birlikte toplantılar sürekli artmakta ve toplantıya ihtiyaç duyulmaktadır.

Toplantı İhtiyacının Nedenleri:

1. Bilgi paylaşımı ve eşgüdüm sağlama.

2. Koordinasyon ve planlama.
3. Karar alma süreçlerini hızlandırma ve katılımcılığı artırma.
4. Problem çözme ve fikir üretme.
5. İlişki kurma ve takım çalışmasını güçlendirme.
6. Motivasyonu artırma ve bağlılığı güçlendirme.
7. Geri bildirim ve performans değerlendirme.
8. Sorun çözme ve kriz yönetimi.

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantı verimliliği için çalışmalıdır. Oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip uyaracak bir gözlemci de bulunur.

Toplantının Verimliliği İçin Yapılması Gerekenler:

Toplantı Öncesinde:

1. Net bir amaç belirleme.
2. Gerekli katılımcıları davet edilmesi.
3. Gündem oluşturmak ve önceden paylaşmak.
4. Gerekli bilgi ve belgeleri önceden dağıtmak.
5. Süre sınırı belirlemek.
6. Toplantı yeri ve teknik ihtiyaçları kontrol etmek.

Toplantı Sırasında:

1. Toplantıyı yöneten bir kişi belirlemek.
2. Gündeme sadık kalmak.
3. Herkesin katılımını teşvik etmek.
4. Açık ve net iletişimi teşvik etmek.
5. Tartışmaları yapıcı bir şekilde yürütmek.
6. Kararları ve sorumlulukları netleştirmek.
7. Zaman yönetimi.
8. Teknoloji kullanımı ve not alınması.

Toplantı Sonrasında:

1. Toplantı notlarını hızla paylaşmak.
2. Takip etmek.
3. Geri bildirim almak.

Bu adımları uygulayarak toplantıların daha odaklanmış, verimli ve sonuç odaklı olması sağlanabilir.

Toplantı sonrası, verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kimin kontrol edeceği belirlenir. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı verir, birlik duygusunu güçlendirir ve organizasyon kültürünü geliştirir. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımı, değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümü bulmayı kolaylaştırır.

Toplantıdan önce ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açar. Olayın bütün yönleriyle analizi için katılımcıların farklı olmalarına dikkat edilir. Baskın kişiliklerin ortaya attığı fikrin etkisini önleyerek düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunur.

Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişiler konunun iyi ve olumlu yönlerini, faydalarını anlatırken, kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı kişiler tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur. Sistematiik düşünebilen, olaylara geniş açıdan bakan oturum başkanı soğukkanlılıkla, objektif, makul, farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirip olumlu düşünceler üretmeye yardımcı olur.

Toplantı Türleri:

A. Genel Toplantı Türleri: (1) bilgilendirme-eğitim toplantıları, (2) değerlendirme toplantıları, (3) yönlendirici toplantılar, (4) danışma toplantıları, (5) mesleki toplantılar, (6) komite / komisyon toplantıları, (7) müzakere toplantılarıdır.

B. Kurum İçi Toplantı Türleri: (1) emir toplantısı, (2) istişare (danışma) toplantısı, (3) koordinasyon toplantısı, (4) kurul toplantısı, (5) çalışma grupları (ekip) toplantıları, (6) heyet toplantısı ve (7) brifing (bilgilendirme) toplantısıdır.

C. Kurumlar Arası Toplantı Türleri:

1. Kongre (Kurultay): Millî veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişi sağlayan, bir kuruluş gündemindeki temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantıdır.

2. Konferans: Mesleki veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek için 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 için düzenlenen ve konunun değişik bölümleri, bilimde otorite kişilerce açıklanan 20 ila 50 kişi arası katılımcıyla yapılan bilimsel toplantı.

4. Panel (Açık Oturum): Bir yöneticinin, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıları, belirli bir sıra ve zaman ile güncel,

siyasi, sosyal ve bilimsel konuların açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkânıyla yürütülen tartışmalı toplantı.

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 için bilim insanı ve araştırmacıların bir araya gelerek, konunun bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı, toplantılardır.

7. Forum: Bir konu üzerinde, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantıdır.

8. Brifing: Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

9. Pazarlık Toplantısı: Kararlar, oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanan, iki taraf da en iyi şartları aradıkları ve ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunlu olan toplantıdır.

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

12.4. Sinerjik Yönetim

Sinerji, aynı işi yapmak için ortak hareket eden kişilerin uyumlu hareket ve iş birliği ile ortaya çıkan yeni enerjidir.

Sinerji; bir bütünün, onu oluşturan parçaların toplamından daha büyük bir değer veya güç ortaya çıkarması durumudur. Bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir. 1+1'in 2'den daha büyük olduğu bir durumu ifade eder. "Birlikten kuvvet doğar", "el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar" sinerjiyi ifade eder.

Sinerjinin temel özelliği; ortak çalışmanın getirisi olan faydanın bireysel çabalardan daha büyük olması, "bütünün, parçaların toplamından daha büyük olması" olarak özetlenebilir.

Sinerjinin ortaya çıkmasının nedenleri; (1) etkileşim, (2) Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve (3) motivasyondur.

Daha çok üretim için birlikte iş yapma ve iş bölümü gerekir. Dikiş iğneleri yapan on kişi ayrı ayrı yaptıklarında, günde yalnız üç iğne yapmışlar. Mesailerini birleştirmeleriyle; biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivirtir. Her biri iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştigal ettiği hizmet basit olduğu için vakit kaybı olmayıp, meleke kazanır hızlı iş görür. Ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla sağlanan ürün dağıtıldığında her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştü görülmüş. Bu sinerjinin başarısı ortak mesai ve iş bölümüne teşvihtir.

Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörler; (1) üretken olmak, (2) iş bitirme heyecanı, (3) birlikte hareket, (4) sosyal ilişkiler.

Sinerjik yönetim; bir organizasyonda tüm kaynakların birlikte etkin liderlik ile katılımını sağlayıp daha yüksek bir enerji sağlamak için faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordine ve kontrol sürecidir.

Sinerjik yönetimde temel amaç; bir organizasyonun tüm birimlerinin ve çalışanlarının birlikte çalışarak, tek başlarına elde edebileceklerinden daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır.

Sinerjik yönetimin ilkeleri; (1) işbirliği, (2) iletişim, (3) güven, (4) paylaşım, (5) çalışan katılımı, (6) hedef odaklılıktır.

Sinerjik yönetimin faydaları; (1) verimlilik artışı, (2) inovasyon, (3) çalışan memnuniyeti ve (4) rekabet avantajıdır.

Sinerjik yönetimin uygulama alanları; (1) işletmeler, (2) proje yönetimi ve (3) ekip çalışmalarıdır.

Sinerji Çeşitleri:

1. İş Birliği Sinerjisi: Bir ekipte çalışan kişilerin, tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını başarmaları.

2. Fikir Sinerjisi: Bir grup insanın, bir konuyla ilgili farklı fikirlerini bir araya getirerek yenilikçi çözümler üretmeleri.

3. Pazarlama Sinerjisi: Farklı pazarlama stratejileri birleşimiyle geniş müşteri kitlesine ulaşip etkili pazarlama yapma.

4. Operasyonel Sinerji: Organizasyonların operasyonel süreçlerini birleştirerek daha verimli ve etkin hale gelmeleri.

5. Finansal Sinerji: İki firmanın birleşmesi veya iş birliği ile finansal yapıların iyileştirilmesi ve pozisyon elde edilmesi.

6. Lider Sinerjisi: Lider, sergilediği demokratik yönetim anlayışı ile ortaya bir sinerji çıkarır.

7. Teknolojik Sinerji: Yeni geliştirilen (yapay zekâ ve büyük veri analitiği gibi) teknolojilerin çalışanların katılımıyla etkin bir şekilde kullanılmasıyla oluşan sinerjidir.

8. Ekip Sinerjisi: Ekibin birlikte aynı hedefe yönelmeleri ile ortaya çıkan artı enerjinin sağladığı sinerjidir.

9. Yatırım sinerjisi: İşletme yönetimi sahip olduğu eski tecrübeyi yeni işlere kolayca uyarladığında yeni faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, faydalanılacağından sinerji etkisi büyük olacaktır.

10. Çok Disiplinli Sinerji: Farklı disiplinlerden uzmanların birlikte, daha kapsamlı ve bütüncül çözümler üretmesi.

11. Kültürel Sinerji: Farklı kültür geçmişine sahip kişilerin bir arada çalışmasıyla ortaya çıkan zenginleştirici etkiler.

12.5. Globalleşme Yönetimi

Globalleşme; ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir. Ürün, fikir, sermaye, bilgi, kültür ve kişilerin sınır ötesine akışı ile ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme için tüm faaliyetleri dünya yönelimli planlama ve uygulamadır.

Globalleşmenin amacı; ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır.

Globalleşmenin nedenleri; (1) bilimsel ve teknolojik gelişim, (2) ekonomik liberalizasyon, (3) iletişim ve ulaşım artışı, (4) politik değişimler, (5) kültürel etkileşim artışı, (6) sosyal gelişmeler, (7) üretim ve pazarların globalleşmesi.

Globalleşmenin olumlu etkileri; (1) ekonomik büyüme ve kalkınma, (2) teknolojik gelişim, (3) rekabet artışı, (4) ürünlerin ucuzlaması, (5) kültürel çeşitliliğin artması, (6) yeni pazarlara erişim ve (7) toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır.

Globalleşmenin olumsuz etkileri; (1) ekonomik eşitsizlik, (2) ulusal kimliklerin zayıflaması, (3) kültürel yozlaşma, (4) işsizlik, (5) gelir dağılımında adaletsizlik, (6) salgın hastalıkları ve (7) çevre sorunlarıdır.

Global risk; tüm dünya veya büyük bir kısmını etkileyebilecek, sosyal, ekonomik ve çevreye potansiyel tehlikedir.

Global riskler çeşitleri; (1) iklim değişikliği, (2) biyoçeşitliliğin kaybı, (3) su kıtlığı, (4) doğal afetler, (5) gıda krizleri (6) sağlık salgınları, (7) ekonomik krizler, (8) borç krizleri, (9) eşitsizliğin artması, (10) servet adaletsizliği, (11) siyasi istikrarsızlık ve çatışmalar, (12) terörizm ve radikalizm, (13) göç krizleri ve mülteci akınları, (14) insan hakları ihlali ve kutuplaşmalar, (15) yapay zekâ riskleri, (16) biyoteknoloji riskleri, (17) dijital faşizm ve (18) siber saldırılardır.

Global risklerin ortak özellikleri; (1) global kapsam, (2) karmaşıklık, (3) belirsizlik ve (4) dengesizliktir.

Global risklere çözüm önerileri; (1) global iş birliği, (2) bilimsel araştırmalar, (3) her alanda sürdürülebilirlik, (4) risk yönetimi, (5) eğitim ve farkındalıktır.

12.6. Başarı Yönetimi

Başarı, kişiden kişiye ve duruma göre değişebilen bir kavram olarak tek bir tanımı ve tek bir formülü yoktur.

Başarı; belirlenen hedeflere ulaşma, kişisel potansiyeli en üst düzeye çıkarma, hayattan tatmin olma ve çevresine olumlu katkı sağlamaktır. Başarı, kişinin belirlediği hedeflere ulaşması veya beklentilerini gerçekleştirme durumunda elde ettiği bir sonuçtur. Bir iş için gereken zihni ve fiziki enerjiyi amaca uygun, kararlı, etkin kullanma azmi ve becerisidir. Başarı, tüm gücü ile bir hedefe yönelme, hedefe varana kadar davranış değişimine hazır olma, beyin, akıl, kalp, gönül birliğiyle gerçekleştirme ve sürdürmedir. Başarı, kişisel ve kurumsal olarak ele alınır.

Başarının temel şartları; (1) hedef belirleme ve plan yapmak, (2) disiplin ve çalışkanlık, (3) öğrenme ve gelişim, (4) motivasyon ve azim, (5) ilişki yönetimi ve iletişim, (6) esneklik ve uyumluluk, (7) çevre ve ilişkiler, (8) değişime açıklık ve risk alma, (9) sabır ve zaman yönetimi, (10) ciddiyet ve sebat, (11) kendine güven ve pozitif düşündürmektir.

Evrensel değerleri benimseyen, halden anlayan, çevresine ümit veren, misyon, vizyon sahibi, şüphe ve kaygıdan uzak, enerjisini etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünen başarılı olur. Kişi, evrende geçerli kanunlara uygun hareket ederse başarılı olur. Konfor alanından çıkabilenler, potansiyellerini keşfederler. “Mevcudatı iktifa, dün-himmetliktir.” Said Nursi

Başarı bir anda elde edilmez, zaman, emek ve çaba gerekir. Başarı için beyin doğru yönlendirilmelidir. Beynin en tehlikeli anı, ters çaba kuralına göre çalıştığı anıdır. Beyin odaklanılan hedef için çalışır, hedef olumsuz bile olsa ona ulaşmaya çalışır. “İnsan beyni, değirmen taşı gibidir içine yeni bir şey atılmazsa kendi kendini öğütür.” İbn-i Haldun

Başarıya giden yolda birçok engel çıkar. Engelleri aşmak için çaba gösterenler başarılı olurlar. Kişi bir sorunla karşılaştığında önce bunu nasıl çözerim diye düşünmelidir. Dalgasız denizlerde asla usta denizci yetişmez. Başarıya götüren, dakiklik, iş ahlakı, çaba, tutku ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir.

Başarıda iletişim dili bazı toplumlarda, kapalı ve dolaylıdır; “kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla”, bazılarında ise doğrudan ve açıktır. Medeniyet anlayışı, başarıyı etkiler. Doğu’dan Batı’ya medeniyet ve Batı’dan Doğu’ya teknoloji Anadolu’dan geçer. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı “üstün millet” yoktur; çeşitli sorunları bütün insanlığı ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler vardır. Devletin başarı göstergesi, hazinenin doluluğu ile ölçülen zamandan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara geliniyor. Ekonomik başarı, toplumun potansiyelini harekete geçiren yatırımla olur.

Başarı ahlakı; ahlaki davranışlara temel olan, yön veren, düşünüşe göre değil de, ortaya koyduğu sonuca göre ölçen insan yaşamının ve ahlaki davranışlarının ilke ve ölçeğinin başarı olduğunu ileri süren öğretilerdir.

Başarı tekniği; başarının bilimsel, akademik olarak nasıl olduğunu ortaya koyar.

Zeki ve çalışkan olmak akademik başarı için yeterli, fakat ahlaki başarı yoksa başarı olamaz. İki başarı birlikte olursa ahlak ve başarı dengesi kurulur ve gerçek başarı sağlanır. Kapitalist anlayış, başarıya giden her yolu sakıncasız görür.

Başarının bir ahlaki oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şeyi meşru görme ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti, liyakati ve vicdanı esas alan değerler sistemi belirlenmelidir. “İlmi ile amel etmeyen” başarı bir anlam ifade etmez. “Muhalefet muvazene-i adalettir”, “esnemeyen kırılır”, “eleştiri, geliştirir.” Başkasının omuzlarına basarak yükselmek başarı değildir. Ziya Paşa “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde” der.

Başarıda yeni bir liderlik türü olan **nöroliderlik** ile insan kendi kendisinin lideridir. Kin, öfke, nefret, kıskançlık gibi duyguları yöneten kişi kendi kendisinin lideri olur.

Başarı için insan önce kendisini iyi tanımalı, kendini zaman içerisinde geliştirilmelidir. Hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, değersizlik, aşağılık duygusuna kapılmadan, şahsi fikirler yerine prensipleri esas alan, öğrenme açık, şevk, enerji, empati, heyecan ve fikir alışverişine açık, yıkıcı, kırıcı olmayan, boş işlerden uzak duran bir kişilik başarı için gereklidir.

Bilgi eksikliği, lafazanlık ve gevezelik, beceri eksikliği sesini yükselterek giderilemez. Sadık ve yeteneksizlerle iş yapmaya çalışanlar, profesyonel ve rasyonellerle işi daha iyi yapmaya çalışmazlar. Jenerik şikâyetlerle beklentisi yüksek, becerisi düşük insan başarılı olamaz. Sosyal medya beklentileri çok yükseltti, hayallerle gerçekler arasındaki farkı çok açtı. Zihni karışık olanın ifadeleri de karışıktır. Kaybetmeyi göze alamayan bir şey kazanamaz.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı ve “ne iş olursa yaparım” değil, becerisine uygun işe talip olmalıdır. İnsanlar tehdit hissederse, ortama güveni sarsar ve endişe yaşar. Sevilmeyen bir iş veya meslek para için yapıldığında başarı sağlanamaz. Bir iş tutkuyla yapılırsa gerçek başarı elde edilir. Kişi kendine uygun olan işi bulursa onun tutkusu olur. İş hayatı, yeni beceriler ve dijital donanımlar gerektiriyor.

Toplumda, ekibe, lidere ve sisteme bağlı başarı tipleri vardır. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipidir. Kurum kültüründe öncelik maddi unsurlar değil toplum ve insan gelirse gelecekte daha sağlam bir yer edinebilir. Kurumsal sürdürülebilir bir başarı için kârlılığa değil insan ve topluma odaklanma görüşü yaygınlaşıyor. Sürdürülebilir başarı en iyi yer unsuru olan şirket kültürü ile sağlanır. Şirketteki yetenek açıkları pozitif şirket kültürü ile aşılabılır. **Tersine mühendislik** (aygıt, obje, sistem tasarımını tersten çalıştırma) ile verimlilik artışı başarı getirir. Yaptığını algılatma, başarıyı karşı tarafa algılatmada yetersiz olanlar, kariyer küskünleri kapasitesini tam kullanamaz ise psikolojik sorunlar yaşar.

Başarının da kendine özgü bir ekosistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu’nun rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaş Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere göre de değişir. Yaşamak için yemek, yemek için yaşamak; anlayışlara göre değişebilir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Yeniliklere uyumda; “Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal” esastır.

Ücret, terfi, ödül ve fırsatları liyakate, performansla göre adil dağıtmak çalışanları teşvik eder. Karar verme ve kuralları belirleme şeffaflığı adalet algısını güçlendirir. Adalet, memnuniyeti sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Tenkidi, genelde iş başaramayan, bir girişimin başarısızlığına sevinen ve mükâfatını bunda bulan kişiler yapar. Bazı tipler her şeyden yakını, başarıları görmez, başarmak için de bir şey yapmaz.

Başarıyı engelleyen faktörler; (1) hedef ve planlama eksikliği, (2) motivasyon eksikliği, (3) disiplinsizlik ve erteleme, (4) zamanı yönetme sorunu, (5) özgüven eksikliği, (6) yetersiz bilgi ve beceri, (7) çevresel faktörler, (8) stres ve duygusal engeller, (9) risk almaktan kaçınma, (10) sabırsızlık ve hırs, (11) iletişim sorunları, (12) sağlık ve fiziki engeller, (13) maddi ve kaynak eksikliği, (14) bencillik ve öfke, (15) iş birliği ve liderlik eksikliği, (16) şüphecilik ve negatif düşünceler.

Başarı için hedefleri tanımlama kriterleri olarak SMART hedefler kullanılır.

SMART (Spesific, Measurable, Accepted, Relevant, Time):

1. S = Spesifik: Hedef kesin ve net olarak tanımlanmalıdır.
2. M = Ölçülebilir: Hedef ölçülebilir durumda olmalıdır.
3. A = Ulaşılabilir: Hedef, alıcılar tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
4. R = Uygun, İlgili: Hedef, ulaşılabilir, makul olmalıdır.
5. T = Zamana Bağlı: Hedefin takvimi, başı ve sonu net olmalıdır.

İş hayatında kişinin başarılı olup olmadığını belirlemede kullanılan ölçüler; (1) iş bilgisi, (2) işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma, (7) amir ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmektir. Bu ölçülere sahip çalışanlar başarılı olurlar.

Kurumsal başarısızlığının nedenleri; (1) yetersiz planlama, (2) zayıf liderlik, (3) kötü iletişim, (4) yetersiz eğitim, (5) motivasyon eksikliği, (6) kültürel uyumsuzluk, (7) finansal ve pazarlama sorunları, (8) öğrenilmiş çaresizlik, (9) yenilmişlik psikolojisi, (10) kurum körlüğü, (11) teknolojik yetersizlik, (12) olumsuz çalışma ortamı, (13) dış faktörler (doğal afetler, ekonomik kriz) ve (14) hukuki ve yasal sorunlar.

Kurumsal başarısızlığının belirtileri; (1) verimlilik düşüşü, (2) kârlılığa düşüş, (3) çalışan devir hızı artışı, (4) finansal sorunlar, (5) müşteri memnuniyetsizliği ve (6) pazar payının azalmasıdır.

Kurumsal başarısızlığını önleme yolları; (1) düzenli değerlendirme, (2) çalışan memnuniyeti, (3) eğitim ve gelişim, (4) iletişimin güçlendirilmesi, (5) liderlik gelişimi, (6) stratejik planlama, (7) pazar araştırması ve (8) teknolojik yatırımlar.

Çalışma hayatı zevkli olduğu kadar, kişinin öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz ruhi deneyimler yaşayabileceği şartlar da taşır. Bir işte verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tipleri etkilidir. Serbest, sert ve demokrat yöneticilerin yönetilenler üzerindeki etkileri farklıdır.

Serbest yönetici tipi; çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu ve çalışanların arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasıyla çoğu yanlışlar görmezlikten gelmek verim düşüşüne bir etkidir.

Sert yönetici; çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksektir.

Demokrat yönetici; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdiği için güven, iş birliği, objektif ve rasyonel yöntemler uygulaması çalışanlarda moral düzeyi yükselir verim de artar.

Başarıyı motive eden sözler:

1. “Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise kendilerini kötülükten kurtaramazlar. Çocukları kendi zamanınıza göre değil, onların yaşayacağı çağa göre yetiştirin.” Hz. Ali
2. “Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir.” Winston S. Churchill
3. “İlerlemek için konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır.” Michael John Bobak
4. “İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır.” A. Toffler
5. “Bilirken susmak, bilmezken söylemek kadar kötüdür.” Eflatun (Platon)

6. "Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz. Şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde." Ziya Paşa
7. "Mesele aynı fikirde olmak değil, farklı fikirlerde olup birbirine saygı duyabilmektir; böyle davranabilenlere insan denir. Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir. Cahil insan, kişiler üzerinden, bilge kişi kavramlar üzerinden konuşur; bilge ah bir yanılısam, sıradan insanlar da ah bir isabet etsem derler. Fazla izahat lisanın israfıdır." Anonim
8. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Theodore Roosevelt
9. "İlim ilim bilmektir/İlim kendin bilmektir/Sen kendin bilmezsen/Bu nice okumaktır." Yunus Emre
10. "Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için devam etmelisiniz." Albert Einstein
11. "Yeis (ümitsizlik), mani'-i herkemaldır (her gelişime engel). 'Neme lâzım, başkası düşünsün' istibdadın (baskıcı yönetim) yadigâridir. Çaresi bulunan şeyde acze, çaresi bulunmayan şeyde ceza'a (ağlayıp, sızlanmaya) iltica etmemek elzemdir. Çok iyiler var ki, iyilik zannıyla fenalık yapıyorlar." Said Nursi
12. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiği kararı da mutlaka gerçekleştir." Benjamin Franklin
13. "Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol." M. Akif Ersoy
14. "Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
15. "Kendi yalanlarına inanan insanlarla tartışarak, zamanınızı boşa harcamayın." Paulo Coelho
16. "Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz. Bildiğimizi zannetmek öğrenmenin düşmanıdır." Cladue Bernard
17. "Kişiyi hatası söylenmezse, kabahatini hüner zanneder. Yanlış üslup, doğru sözün celladıdır." Sadî Şirazi
18. "İnsanın vazifesi taallümle (ilim edinme, öğrenme) tekemmül (olgunlaşmak, kemale ermek) etmektir." Said Nursi
19. "Geçmişin tehlikesi esir olma, geleceğin tehlikesi ise robot olmak." Erich Fromm
20. "İncinsen de incitme. İnsanın kemali, ahlak güzelliğidir. İlim beşikte başlar, mezarda biter." Hacı Bektaş-ı Veli
21. "Bazı yenilgilerin nedeni, insan işi yarıda bıraktığında başarıya çok yakın olduğunu bilememesidir." Edison
22. "Demir mıknaatısa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
23. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
24. "Yerinde sayanlar; yürüyenlerden daha çok gürültü çıkarır." Cenap Şehabeddin
25. "Allah kimseyi özgüvenli cahille, görgüsüz zenginle, aptalla, çocuk kafalı yetişkinle muhatap etmesin." Anonim
26. "Eğer iki kuşak köleleştirilirse, bundan sonra gelen kuşak özgürlüğü hiç tanımadığı, görüp bilmediği için pişmanlık duymadan hizmet eder ve ondan öncekilerin zorla yaptıklarını seve seve yerine getirir." Etienne de La Boétie
27. "Hayatım boyu, büyük resmî göremeyip ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım." İmran Han
28. "Bilmeyenler sussaydı, insanlar arasındaki ihtilaf azalırdı." İmam-ı Gazali
29. "Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır." Ali Coşkun
30. "Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır." Benjamin Franklin
31. "Dünyada görmek istediğiniz değişikliği önce siz kendi üzerinizde uygulayıp gerçekleştirmelisiniz." M. Gandhi
32. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür. Haine cesaret veren merhamet, zulme yakındır." Yavuz Sultan Selim
33. "Nefret ve kin duygusu, kişinin yapacağı işe odaklanmasını engeller, stresi artırır, bağışıklığı zayıflatır." Anonim
34. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planının parçası olursun." Amerikan Atasözü
35. "İnsan beyni, değirmen taşı gibidir içine yeni bir şey atmazsanız kendi kendini öğütür." İbn-i Haldun
36. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
37. "İşi bilen yapar, az bilen akıl verir, bilmeyen eleştirir, yapamayan çamur atar. İnsanlar paranın peşinden o kadar hızlı koşuyor ki, ahlakın arkadan yetişmesi mümkün değildir. İki yüzlü insan pazar tezgâhı gibidir, öne iyilerini koyar ama arkası hep çürüktür. Cehalet istibdadı güçlendirir. Zulme sessiz kalmak, ona ortak olmaktır." Anonim
38. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin." Konfüçyüs
39. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın." Çin Atasözü
40. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir. Sorgulanmamış bir hayat, yaşanmaya değmez." Sokrates
41. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
42. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek, hayata asıl yön verecek beynin ve kalbindir." Shelton
43. "Başkası düştü mü, 'çürük tahtaya basmasıydı' deriz, kendimiz düşünce, tahtanın çürük olmasından şikâyet ederiz. En çok gürültü boş tenekelerden çıkar. Gündüz kandilini hazırlamayan, karanlığa razı demektir." Cenap Şehabettin
44. "Ey Oğul (Osman Gazi), insanı yaşat ki devlet yaşasın. Öfken ve nefsin bir olup aklını mağlup eder. Bunun için daima sabırlı, sebatkâr ve iradene sahip ol!. Sevildiğin yere sık gidip gelme, muhabbet kalkar, itibarın kalmaz." Ş. Edebalı
45. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar. Para iyi bir uşak, kötü bir efendidir." Bacon Francis
46. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir. Çeşitlilik, birlikte bağımsız düşünebilme sanatıdır." Malcolm Forbes
47. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir. Hayat yaşla değil yaşamakla anlaşılır." Andre Gide
48. "Lider erdemli ve adil olması yanında bilge ve dürüst de olmalı, adalet devletin en önemli özelliğidir. **Cicero teorisi**; (1) fakir çalışır, (2) zengin sömürür, (3) askerler her ikisini de korur, (4) mükellef üçü için vergi öder, (5) serseri dördü adına istirahat eder, (6) ayyaş beşi için içer, (7) bankacı ilk altıyı dolandırır, (8) avukat ilk yediyi kandırarak savunur,

- (9) hekim sekizini de öldürür, (10) mezarıcı dokuzunu da gömer ve (11) politikacı 10'lar sayesinde yaşar." Tullius Cicero
49. "Kimse senin dalgalarla nasıl boğuştuğuna bakmaz, gemiyi limana getirip getirmediğine bakar." Victor Hugo
50. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." Baltasar Gracian
51. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır. Her servetin arkasında bir suç vardır." Balzac
52. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyüs
53. "İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır." Rene Descartes
54. "İnsan beyni, sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." Alfred Russel Wallace
55. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
56. "Hadi gel yıkalım şu Süleymaniye'yi desen, iki kazma kürek, ikide ırgat gerek, ancak hadi gel yapalım şunu geri desen, bir Sinan, bir de Süleyman gerek." M. Akif Ersoy
57. "Bir ağacı kesmek için bir saat vaktim olsa ilk kırk beş dakika sadece baltamı bilirdim." Abraham Lincoln
58. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
59. "Tilkiden kurnazı yok ama pazar onun postuyla doludur. Parasız erkeği sadece annesi sever." Anonim
60. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz." Mehmet Tikici
61. "Seni yatağından kaldıracak bir davan yoksa yat kardeşim." Zübeyir Gündüzalp
62. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
63. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceklerinizi yapın." Alex Morrison
64. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok servete değer verilirse, orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Frederich
65. "Parayı köleniz yapın yoksa efendiniz olur." Bernard Shaw
66. "Tek başına ilerlemek, insanı yalnızlaştırır, beraber ilerlemek ise geliştirir, birlik ve ahenk sağlanınca başarı gelir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır." Anonim
67. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı. Hata değil, çare bulun. Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
68. "Kölelere asla özgür olacakları kadar ödeme yapmazlar, hayatta kalmalarına yetecek kadarını verirler ki çalışmaya devam etsinler. Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi." Charles Bukowski
69. "Kusurların en büyüğü insanın kendi kusurlarından habersiz olmasıdır." Thomas Carlyle
70. "Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır. İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna
71. "Anne-baba çocuğunu bol nimete, süse ve refaha alıştırmamalı, yoksa büyüyünce ömrünü bunları elde etmeye çalışmakla zayi eder. Cahillerle tartışmayın, çünkü ben hiç galip gelemedim. Şüphe duymayan hakikati bulamaz." İ. Gazali
72. "Bütün çiçekleri koparabilirsiniz fakat baharın gelişini asla engelleyemezsiniz." Pablo Neruda
73. "Hayat ileriye doğru bakarak yaşanır, fakat geriye doğru anlaşılır." Soren Kierkegaard
74. "Bize bir nazar oldu/Cumamız Pazar oldu/Ne olduysa hep bize azar, azar oldu." Arif Nihat Asya
75. "Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur." Murphy Kanunu
76. "Elleriyle çalışan işçi, elleri ve kafasıyla çalışan usta, elleri, kafası ve yüreği ile çalışan insan sanatkârdır." Goethe
77. "İnsanlardan bir şey isteme ki, insanlar seni sevsin. Allah'tan iste ki, Allah seni sevsin." Hz. Ebubekir
78. "Küçük insanlar kişileri, normal insanlar olayları, büyük insanlar fikirleri tartışır." Eleanor Roosevelt
79. "Öfke karaciğeri, keder akciğeri, üzüntü mideyi, stres kalp ve beyni, korku böbrekleri yorar." İbn-i Sina
80. "İnsan Dünyanın en geç olgunlaşan meyvesidir. Nefsine hâkim olamayan, hiçbir şeye hâkim olamaz." Emile Zola
81. "Eğer örs isen kendini sabit tut, eğer çekiç isen zamanında vur. Dil sürçeceğine ayak sürçsün daha iyi." G. Herbert
82. "Hiç kimse yalanı sürekli sürdürecektir kadar zeki değil ve hiç kimse bu yalanlara sonsuza kadar inanacak kadar aptal değildir. İnsanın tüm evrende kesin olarak düzeltebileceği tek bir şey vardır: Kendisi." Aldous Huxley
83. "Modernizm öyle bir şey ki; sizi köyde koyun çobanlığı yapmaktan utandırıp, şehirde köpek çobanlığını medeniyet gibi gösterir. En büyük hile, hileleri terk etmektir." Anonim
84. "Bir insanın nasıl güldüğünden terbiyesini neye güldüğünden akıl seviyesini anlarsın." Mevlâna
85. "Avrupalılar terakkide istikbale uçmalarıyla beraber, bizi maddî cihette Kurun-u Vustada durduran ve tevkif eden altı tane hastalıktır: Birincisi: Yeisin, ümitsizliğin içimizde hayat bulup dirilmesi. İkincisi: Sıdkın hayat-ı içtimaiye-i siyasiyede ölmesi. Üçüncüsü: Adavete muhabbet. Dördüncüsü: Ehl-i imanı birbirine bağlayan nuranî rabitaları bilmemek. Beşincisi: Çeşit çeşit sarı hastalıklar gibi intişar eden istibdad. Altıncısı: Menfaati şahsiyesine himmeti hasretmek." S. Nursi
86. "Çöp kutusu bulamayınca çöpünü elinde taşıyanlar bu ülkenin aydınlık yüzüdürler." İlber Ortaylı
87. "Zaman kılıç gibidir. Sen onu kesmezsen o seni keser. Nefsin en büyük düşmanıdır sen onu hayırla meşgul etmezsen o seni şer ile meşgul eder. Haksız sözleri tasdik eden, dalkavuk ve ikiyüzlüdür." İmamı Şafi
88. "Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi." Charles Bukowski
89. "Tespit ettiğim 32 hastalığın 16'sı soğuktan diğerleri beslenmeden, insan ayağından ısınır başından üşür." L. Hekim
90. "Gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenince, diğerleri de yanlış gider." Giordano Bruno

91. “Her nefis ölümü tadacaktır” ayetini tabuta, mezarlığa değil; bankalara ve makam koltuklarına yazmalı.” İ. Ortaylı
92. “Fena bir adama ‘iyisin iyisin’ desen iyileşmesi ve iyi adama ‘fenasın fenanın’ desen fenalaşması çok vuku bulur. Riyakârlık, fiili bir nevi yalancılıktır. Dalkavukluk ve tasannu, alçakça bir yalancılıktır.” Said Nursi
93. Muini zalimin dünyada erbab-ı denaettir. Köpektir zevk alan sayyad-ı bi-insafa hizmetten.” Namık Kemal
94. “Asaleti kendinden olanın gösterişe ihtiyacı yoktur.” Hafız-ı Şirazi
95. “Fikirden korkmayınız. Emin olunuz ki yeryüzünde zararlı tek fikir, tenkit süzgecinden geçmeyendir. Çalış, genç arkadaşım, çalış! Namerde muhtaç olmak ölmekten beterdir.” Ali Fuat Başgil
96. “Zarara rızasıyla girene merhamet edilmez ve lâıyk değildir. Hayat bir faaliyet ve harekettir. Şevk ise matiyyesidir (bineğidir). Fıtratı müteheyyiç olan insanın rahatı, yalnız sa’y ve cıdaldedir.” Said Nursi
97. “Biz toprakları değil gönülleri fethetmeye gidiyoruz.” Fatih Sultan Mehmet
98. “Kontrol edebildiğin stres faydalıdır. Kontrol edilemeyen stres zararlıdır.” Nevzat Tarhan
99. “Hiçbir şey insan kadar yükselemez ve onun kadar da alçalamaz.” Friedrich Hölderlin
100. “Mevcut ile yetinmek gayretsizliktir. Başarı, hedefe giden yolda engelleri kaldırmaktır.” Anonim
101. “Zihin paraşüt gibidir, ancak açıldığında iş görür.” Denis Waitley
102. “Bugün göz yumduklarınız, yarın size göz açtırmayacak olanlardır.” Doğu Türkistan Atasözü
103. “Doğruyu gördükleri halde, düşüncelerini değiştirmeyenler; cahillikleri ile mutluymuş gibi yaşarlar.” A. Einstein
104. “Zor iş için tembel bir insan seçiyorum. Çünkü tembel insan bunu yapmanın kolay bir yolunu bulur.” Bill Gates

12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi

İnsanın davranışını etkileyen kişilik, insanın tüm kendisidir ve psikolojik özelliklerini de yaşam tarzı temsil eder. Kişilik “mizaç” ve “huy”, “karakter” gibi kavramlarla ifade edilir. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihni özelliklerin tamamı olarak ele alınırken, “mizaç” veya “huy”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

Kişilik; bir bireyin doğuştan getirdiği ve yaşam boyu deneyimleriyle şekillenen, onu diğerlerinden ayıran benzersiz düşünce, duygu ve davranışlarının tümüdür. Kişilik, bir kişinin kim olduğunu, nasıl düşündüğünü, nasıl hissettiğini ve nasıl davrandığını belirleyen psikolojik bir yapıdır. Evrensel değerler, öğrenim, akıl yürütme, karar verme, sorumluluk alma şahsiyet oluşumunda önemlidir ve kişiyi olgunlaştırır.

Kişiliğin temel özellikleri; (1) bireysellik, (2) tutarlılık, (3) değişebilirlik ve gelişim, (4) çok boyutluluk, (5) karmaşıklık, (6) süreklilik, (7) iç ve dışa dönük boyutlar.

Kişiliği oluşturan ve etkileyen faktörler; (1) genetik faktörler, (2) aile faktörü, (3) etim ve kültür faktörü, (4) deneyimler, (5) sosyalleşme faktörü ve (6) çevresel faktörlerdir.

Kişilik teorileri; insan davranış, düşünce ve duygularının nedenlerini anlamaya çalışan psikolojik yaklaşımlardır.

Kişilik teori çeşitleri; (1) psikanalitik teori, (2) davranışçı teori, (3) hümanistik teori, (4) bilişsel teori, (5) özellik teorisi.

Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte yürütülür. Kişilikte, ebeveyn, çevre, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentili etkili faktörlerdir. **Modelleme;** kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit;** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel davranış, **özentili** ise başkasındaki bir şeyin kendisinde olmasını isteme, imrenme, gıpta davranışıdır.

İnsan güzel ahlaklı ise =1 eder, yakışıklı ise bir sıfır ekle=10, varlıklı ise bir sıfır daha = 100, soylu ise bir sıfır daha = 1000 eder. Fakat “ahlak” olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değersiz sıfır kalır. İş hayatında insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplindir, baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

Kişisel gelişim; bireyin kendini fiziki, zihni, duygu ve ruhsal açıdan geliştirmesi, potansiyelini ortaya çıkarması ve daha mutlu, başarılı, dengeli bir yaşam sürdürmek için yaptığı bilinçli çabaların tümüdür. Kişisel gelişim, bireyin kendi potansiyelini keşfetmesi, becerilerini geliştirmesi, bilgi ve deneyimlerini artırması ve böylece daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşması için attığı bilinçli adımların tümüdür.

Kişisel Gelişimin Amaçları:

1. Potansiyeli keşfetmek.
2. Becerileri geliştirmek.
3. Öz güveni artırmak.
4. Hedef belirlemek ve ulaşmak.
5. Stres yönetimi.
6. Duygusal zekâyı geliştirmek.
7. Yaşam kalitesini artırmak.
8. Kariyerde ilerleme.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkileri erteleme, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, yönelim, merak, mantık, sorun çözme, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal korteks (ön beyin) gelişimini geç tamamlar. Duygu, his kontrolü gelişmişliği gösterir. Hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen, sorgulayabilen, dinî ve ahlaki

değerlerin sömürülmesine izin vermeyen insan gelişmiş kâmil insandır. Kişiliği gelişen insan kendine liderlik edebilir.

Kişisel gelişimin ilk adımı okuryazar olmaktır. **Okuryazarlık**; değişik türdeki yazılı kaynakları okuyabilme, bilgiye erişme, anlama, sentezleme, yorumlama, eleştirel düşünme ve iletişim yeteneğidir. **Çoklu okuryazarlık** ise yazılı, görsel, sözlü, etkileşimli, müzik ve alfabetik iletişim şekilleri arasında anlam belirleme, yorumlama ile iletişim kurma yeteneğidir.

Kişisel Gelişim Yolları:

1. Hayat Boyu Öğrenme: Farklı zaman ve yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

2. Moral Değerleri Geliştirme ve Kendini Motive Etme: İyi ve kötü arasındaki ahlaki farkındalık olarak empati, dürüstlük, saygı, adalet gibi moral değerleri, toplumsal ilişkilerde, karar verme süreçlerinde ve kişisel gelişimde etkilidir.

3. Duygu Yönetimi ve Öz Güven Geliştirme: Duygu yönetimi; etkileşimde olduğu insanların duygularını anlama, planlama ve kontrol sürecidir. **Öz güven** ise insanın kendine güvenme duygusu, kendisini tanıması ve değerini bilmesidir.

4. Öfke Kontrolü: Öfkenin yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşmemesi için doğru ifade becerisidir. Öfke; istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli (kızgınlık, sinirlilik) tepkidir.

5. Psikolojik Dayanıklılığı Geliştirme: Psikolojik sağlamlık, zor deneyimler ve öngörülemez zorlayıcı olaylarla baş edebilme, uyum sağlayabilme, zorlayıcı bir stres karşısında, olumsuz duygusal tecrübelerle karşı kendini toparlayabilme ve iyileştirme gücüdür. **Tükenmişlik**; gücünü yitirmiş olma, ruhi ve fiziki enerji tükenişi, duyarsızlaşmadır. **Tükenmişlik sendromu**; bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi, olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon**; yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlık vermesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendirir. **Alınganlık**; kişi benliğine güven eksikliği nedeniyle yöneltilen eleştirilere aşırı tepki vermesidir.

6. Güncel Okuryazarlığı Geliştirme: Bilim, medya, finans, dijital ve yapay zekâ okuryazarlığı geliştirmektir.

1. Bilim Okuryazarlığı: Kişinin bilimsel bilgiyi anlama, değerlendirme, kullanma ve bilimsel düşünceye dayalı kararlar alma yeteneği, sorunlara bilimsel yaklaşma, çözüm üretebilme, bilgileri geliştirip paylaşabilme becerisidir.

2. Medya Okuryazarlığı: Klasik ve sosyal medyada kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme, iletileri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını arttırma yeteneğidir.

3. Finansal Okuryazarlık: Ekonomik okuryazarlığı içeren finansal verileri takip, ekonomik ortamı değerlendirme, aralarındaki ilişkileri anlamak, sonuçlarının etkisini fark etmek ve öngöründe bulunabilme becerisidir.

4. Dijital Okuryazarlık: Kişinin çevrim içi okuma, yazma, bilgisayar, akıllı telefon, e-kitap teknolojileri ile dijital araçları bilme, buradaki bilgiyi bulma, anlama, analiz etme, üretme ve bunları sosyal katılımı paylaşabilme becerisidir.

5. Yapay Zekâ Okuryazarlığı: Yapay zekâ teknolojilerini etkili şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmaktır.

İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir. Kişi için “**gerçek**” kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır.

Gerçek; bir durum, nesne ve varlığı inkâr edilemeyen olgu durumundaki hakikat, **duyum**; çevredeki fiziki dünyadan gelen uyarıcıların duyu organlar tarafından alınması ve sinir sistemi yoluyla beyne iletilmesi sürecidir. **Algı** ise kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresindeki nesneleri fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir.

İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) sahiplenme, (5) zan, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu yardımıyla dünyayı algılar.

Duyu bütünlemesi; çevre veya içten gelen duysal bilgilerin etkileşimiyle ortaya çıkan duysal davranışların analizini, sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir.

Algılamayı etkileyen faktörler; (1) fiziki ve biyolojik nitelikler, (2) değer yargıları ve motiveler, (3) ihtiyaç ve amaçlar, (4) eğitim ve kültür düzeyi, (5) çevresel etkiler, (6) duygu ve deneyimlerdir.

Kişi, karşı karşıya kaldığı uyarıdan birkaçını süzerek “**seçici algılama**” ile algılamak istediğini algılar.

Algı yönetimi; hedef kitlenin bir kişi veya kuruma yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmek için yürütülen sistemli bir iletişim faaliyetidir.

Algı yönetiminin amacı; insan, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne yönlendirmektir.

Algı çeşitleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlüdür.

Algı süreci:

- (1) kabul etme,
- (2) seçme,
- (3) düzenleme ve
- (4) yorumlamadır.

Algı ile gerçek arasındaki farklar; (1) algı öznel, gerçek ise nesneldir, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırmak zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar; (1) duyum basit fizyolojik olay, algı ise karmaşık psikolojik olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir,

algı ise kişilerde farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldu. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri istendi. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakını. Zamanla bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldu. Şartlar, bilgi işçilerinden, bilgi, beceri, uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisini gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatta T ve I tipi iki farklı insan modeli öne çıkar.

T tipi insan; alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler.

I Tipi insan; mühendis anlayışında ve bir alana dikine yoğunlaşan, kararları kendi aralarında alan insan tipidir.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve teknoloji içinde doğan Z kuşağı kendinden sonraki **Alfa Kuşağına** öğretmenlik yapacaktır. İş modelleri sürekli gelişmekte, farklı yetenekleri gerektirmekte, kalifiye elemanlara ihtiyaç artmaktadır. İşin gerektirdiği ileri vasıflar için gelişen şartlarda personeli eğitimle güçlendirmek için eğitim şarttır.

Sorunlar, bilimler arası dayanışma ile çözülebilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok konu olması T tipi insana ihtiyaç gösteriyor. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip ortak akla dayalı yapılar başarılı olurlar.

12.8. Kuşaklar ve Özellikleri

Kuşaklar bir toplumun ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel yapısı gereği ortaya çıkar, bu yapıları belirler ve etkiler.

Kuşak (Nesil/Jenerasyon); belirli bir zaman aralığında doğan, benzer tarihsel, sosyal ve teknolojik olaylardan etkilenen, ortak değer ve davranış özellikleri gösteren insan gruplarını ifade eder.

Her kuşak, kendi döneminin sosyo-ekonomik, politik ve kültürel ikliminden etkilenir ve bu da onların kimliklerini, davranış kalıplarını, yaşam tarzlarını ve dünya görüşlerini şekillendirir. Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirmeye çalışır.

Toplumda; yaşam tarzı, algı, sosyal, siyasi, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılıkları olan üç nesil birlikte yaşar. Birbirini sorgulama, çatışma çıkarabilir. Farklı kuşakların birlikte yaşama zorunluluğu; her kuşağın bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile uyum içinde dengeli bir toplum kurulabilir. Gençler bilebilse, ihtiyaçlar yapabilse, gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi, gençlerin aynada göremediğini yaşlıların tuğlada okuyabilmeleri birbirlerine ihtiyacı gösterir.

Önceki kuşakların birikimi mevcut nesillerce geliştirilir, gelen nesillere aktarılır. Yeni neslin eğitimi, babamdan ileri, oğlumdan geriye anlaşıyor ile olmalı. Sorun sadece yeni nesilde değil, eskilerin metodu ve iletişim eksikliği olabilir. Gelişim her şeyi yenileniyor, sorun ve yaklaşım metodu değişiyor. Nesiller, yeni yaşayacakları şartlara göre yetiştirmelidir.

Kuşaklar arası çatışma; farklı yaş gruplarına mensup bireyler arasında, değerler, inançlar, yaşam tarzları ve beklentilerdeki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan bir anlaşmazlık veya gerilim durumudur.

Kuşakların çatışma nedenleri; (1) değişen değerler ve inançlar, (2) teknolojik gelişmeler, (3) çalışma hayatına ve kariyere bakış, (4) sosyal ve kültürel değişimler, (5) iletişim tarzı ve araçları, (6) hayat görüşü ve ideolojiler, (7) özgürlük ve otoriteye yaklaşım, (8) ön yargılar, (9) tüketim farklılıkları, (10) ekonomik şartlar, (11) çalışma şartları ve beklentileridir.

Kuşaklar arası çatışmayı çözme önerileri; (1) karşılıklı anlama ve empati, (2) açık ve net iletişim, (3) ön yargılı olmamak, (4) ortak noktaları bulmak, (5) öğrenmeye açık olmak, (6) uzlaşma, (7) dinlemek, (8) sabır ve hoşgördür.

Her kuşak, toplumda farklı görevler üstlenir. Aile yapısı, iş hayatı, tüketim ve siyaset tarzları farklılık gösteriyor. Demografi; nesil, kuşak, yaş aralıklarını sınıflandırmaktadır. Her kuşak, belirli bir yaş aralığı ile tanımlanır.

Kuşak Türleri:

1. Sessiz Kuşak (1928-1945): Geleneksel/Büyük Bunalım Kuşağı; İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhran döneminde büyümüşlerdir.

Özellikleri:

1. Disiplinli, sadık ve otoriteye saygılıdır.
2. Tasarruflu ve çalışkan bireylerdir.
3. Teknolojiyle araları genellikle mesafelidir.
4. Savaş ve ekonomik buhran dönemlerini yaşadıkları için güvenlik ve istikrar onlar için önemlidir.

2. Bebek Patlaması/Baby Boomer Kuşağı (1946-1964): İkinci Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması döneminde doğmuşlardır.

Özellikleri:

1. Kalabalık nüfuslu bir kuşaktır ve geleneksel aile yapısına önem verirler.
2. Çalışmaya ve kariyere önem verirler.
3. Sadakat, iş ahlakı ve kişisel başarı ön plandadır.
4. Teknolojiye zamanla adapte olmuşlardır.
5. Emeklilik sürecine giren ilk büyük kuşaktır.

3. X Kuşağı (1965-1980): Kayıp kuşak olarak da ifade edilir. Soğuk Savaş, petrol krizi ve teknolojik gelişmelerle şekillenmişlerdir.

Özellikleri:

1. Değişime açık ve esnek düşünce yapısına sahiptir.
2. Dengeli bir iş-yaşam hayatı ararlar ve girişimcilğe yatkındırlar.
3. Hem analog hem de dijital dünyaya adapte olabilirler.
4. Bireysellik, özgürlük ve özel hayat önemlidir.
5. Bağımsız, şüpheli ve pragmatiktirler.

4. Y Kuşağı / Millennials (1981-1996): Milenyum kuşağı olarak da ifade edilir. İnternet ve globalleşme çağında büyümüşlerdir.

Özellikleri:

1. Dijital dönüşümün içinde büyümüşlerdir.
2. Teknolojiye yatkındır, internet ve mobil cihazlar vazgeçilmezdir.
3. Takım çalışmasına, sosyal etkileşime önem verirler, çok yönlü ve sosyal bilimcidirler.
4. Amaç odaklı işler ve esnek çalışma modellerini tercih ederler.
5. Anlam arayışı ve sürekli geri bildirim ihtiyacı duyarlar.

5. Z Kuşağı (1997-2012): Dijital yerliler kuşağı olarak da ifade edilir.

Özellikleri:

1. Tam anlamıyla dijital yerlilerdir.
2. Hızlı bilgiye ulaşma, çoklu görev yapma yetenekleri yüksektir.
3. Görsel ve video içeriklere yönelirler.
4. Kendi kimliklerini özgürce ifade etmek isterler, bireysellik ve çeşitlilik onlar için önemlidir
5. Girişimci ruhludurlar, otoriteye daha mesafelidirler, sürdürülebilirlik ve sosyal adalet konularında duyarlıdırılar.

6. Alfa Kuşağı (2013 ve Sonrası): Tamamen dijital bir dünyada doğmuşlardır.

Özellikleri:

1. Teknolojiyle iç içe doğan ilk kuşaktır.
2. Öğrenme şekilleri daha çok dijital araçlara dayalıdır.
3. Yapay zekâ, sesli asistanlar ve akıllı cihazlarla iç içedirler.
4. Eğitim ve eğlence anlayışları geleneksel yöntemlerden farklıdır.
5. Henüz yetişkin olmadıkları için özellikleri tam olarak belirgin değildir.

7. Beta Kuşağı: 2025-2039 yılları arası doğacak olan bireyleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir.

Alfa Kuşağı'ndan sonra gelecek olan bu kuşağın, teknolojinin ve özellikle üretken yapay zekânın hayatın her alanında çok daha fazla entegre olacağı bir dünyada büyümesi bekleniyor. Henüz doğmamış bir kuşak olduğu için özellikleri tam olarak belirlenmemiş olsa da, uzmanların öngörülerine dayanarak olası bazı özellikleri sıralanabilmektedir.

Beta Kuşağı'nın Olası Bazı Özellikleri:

1. Tamamen yapay zekâ ve metaverse içinde büyüyecekler.
2. Biyoteknoloji ve genetik müdahalelerle tanışacaklar.
3. İnsan-makine etkileşimi daha yoğun olacaktır.
4. Ekoloji ve sürdürülebilirlik bilinci daha güçlü olacaktır.
5. Geleneksel iş modelleri tamamen değişebilir.

Demografinin nesil, kuşak, yaş aralıklarını sınıflandırmasına göre Beta Kuşağı'ndan sonra Gama (2040- 2054) ve Delta kuşağına bırakacağı öngörülmektedir.

Yeni Nesillerin Gelişim Alanları:

- 1. Teknoloji ve kodlama;** (1) dijital okuryazarlık, (2) kodlama ve (3) veri analizi.
- 2. İnovasyon ve yeni fikirler;** (1) problem çözme, (2) kritik düşünme ve girişimcilik.
- 3. Sosyal ve duygusal beceriler;** (1) empati, (2) iş birliği ve kültürel farkındalık.
- 4. Çevresel bilinç;** (1) sürdürülebilir yaşam, (2) iklim değişikliği ve (3) doğal denge.
- 5. Eğitim gelişimi;** (1) interaktif öğrenme, (2) kişiselleştirilmiş öğrenme ve (3) deneyimsel öğrenme.

Yeni nesiller, demokrasi, yönetimle kararlara katılmak, şeffaflık, hoşgörü ve adalet istiyor. Hiyerarşisiz bir toplum inşa etmeye çalışıyorlar, otoriter yönetim ve ideolojilere karşılar. Ben değil, biz ruhuyla çoğulculuğu ve faydalı insan olmaya çalışıyorlar. Dünün yöntemleriyle değil geleceğin yöntemleriyle eğitilmek istiyorlar. Hayatın ileri doğru aktığını biliyor ve eski hali muhal (gerçekleşmeyecek) görüyorlar, ya yeni hal ya izmihlal diyorlar.

Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Eşitsizlik, yoksulluk, baskı ve ırkçılık konularında öfke dışa vuruyor. Dünya'nın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Yeni nesil, zenginlerden alınan vergilerin artırılması, sosyal sorunlara

duyarlı, çevreci ve yoksulluğu ortadan kaldıracak evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi görüşler geliştiriyor.

12.9. Ekonomi Yönetimi

Ekonomi, üretim, tüketim ve ticaretten oluşan insan etkinliğidir. Yunanca “oikia” (ev) ve “nomos” (kural) kökünden “ev yönetimi” anlamında, Arapça, iktisat sözcüğü ise tam hedefe yönelme manasında kast sözcüğünden türetilmiştir.

Ekonomi; mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım, paylaşım, tüketim ve istenenle mümkün olan alternatifler arası seçimi inceleyen ve en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir. Siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe olan ekonomi, istenen ile mümkün olan insan tercihleri arasındaki üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim şekil ve ilişkilerini inceler, refahı arttırmak için izlenecek politika, işsizlik, enflasyon, tasarruf ve yatırım üzerinde durur.

Her ülke, iç ve dış ekonomik şartları dikkate alarak kendi kendine yeterliliği sağlayacak ekonomi politikası geliştirir.

Ekonomi politikası; bir hükümetin veya otoritenin ekonomik hedeflere ulaşmak için aldığı kararlar ve uyguladığı stratejilerdir. Bu politikalar, ülkenin ekonomik istikrarını sağlamak, büyümeyi teşvik etmek, işsizliği azaltmak ve enflasyonu kontrol altında tutmak gibi hedeflere hizmet eder.

Ekonomi politikasının temel amaçları; (1) üretimi artırmak, (2) fiyat istikrarını sağlamak, (3) ödemeler dengesini iyileştirmek, (4) adil gelir dağılımını gerçekleştirmek ve (5) tam istihdama ulaşmaktır.

Ekonomi biliminin temel amacı; insan ve toplum düzeyinde ekonomik kanunları tespit, ekonomik olayları açıklama, uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmak, israfı önlemek ve insanın her ihtiyacını karşılamayı sağlamaktır.

İnsanın parayla karşılanan, ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyet **ekonomik olaydır**. İnsan, ekonominin hem öznesi hem de hedefidir. Ekonomi, olayları açıklamada, çok değişkeni dikkate alıp karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaları deneyle doğrulamaya çalışan matematiksel çözümleme yöntemi **ekonometriden** faydalanır.

Ekonominin Temel Alanları:

1. Mikroekonomi: Bireylerin ve işletmelerin ekonomik kararlarını ve bu kararların fiyatlar, üretim ve tüketim üzerindeki etkilerini inceler. Tüketici davranışları, firma teorisi ve piyasa yapıları gibi konuları kapsar.

2. Makroekonomi: Bir ülkenin veya bölgenin genel ekonomik performansını, büyümesini ve istikrarını inceler. Milli gelir, enflasyon, işsizlik, para politikası ve maliye politikası gibi konuları ele alır.

3. Uluslararası Ekonomi: Ülkeler arasındaki ticaret, sermaye akışları ve döviz kurları gibi konuları inceler. Global ekonomik ilişkiler, serbest ticaret anlaşmaları ve ekonomik entegrasyon gibi konulara odaklanır.

4. Kalkınma Ekonomisi: Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma süreçlerini ve bu süreçleri hızlandırmak için alınabilecek önlemleri inceler. Gelir dağılımı, yoksulluk, eğitim ve sağlık gibi konuları kapsar.

Ekonomik sistemler, “hangi ürün üretileceğine kim karar verecek, nasıl üretilecek, hangi kaynaklar kullanılacak, üretim süreci nasıl organize edilecek, kim için üretilecek, üretilen ürünler kimler arasında nasıl dağıtılacak?” sorularına cevap arar.

Ekonomik sistem; bir ülkenin veya toplumun kaynaklarını nasıl dağıttığını, üretim ve tüketim süreçlerini nasıl organize ettiğini düzenleyen kurallar, yasalar, gelenek ve kurumlar bütünüdür.

Ekonomik sistemler, üretim araçlarının mülkiyeti, ekonomik kararların nasıl alındığı ve kaynakların nasıl dağıtıldığı gibi faktörlere göre farklılık gösterir.

Ekonomik Sistem Türleri

1. Kapitalist Ekonomik Sistem

Kapitalist ekonomik sistem, üretim araçlarının özel mülkiyete dayanan, rekabetin ön planda olduğu ve ekonomik kararların büyük ölçüde piyasa mekanizmaları (arz ve talep) tarafından belirlendiği sistemdir.

Kapitalist ekonomik sistemin ilkeleri; (1) özel mülkiyet ve girişim özgürlüğü vardır, (2) piyasa fiyatları arz ve talebe göre belirlenir, (3) devlet müdahalesi genellikle sınırlıdır, (4) kâr maksimizasyonu vardır, (5) rekabet ön plandadır, (6) yatırım ve sermaye birikimi sağlar, (7) tüketici egemenliği esastır, (8) sosyal tabakalaşma ve gelir farklılıkları oluşturur.

Kapitalist ekonomik sistemin avantajları; (1) yenilikçilik ve verimlilik teşvik edilir, (2) tüketicilere geniş ürün seçenekleri sunar, (3) ekonomik büyüme ve refah artışı sağlar, (4) rekabet ve kalite artışı getirir, (5) kâr ve yatırım teşviki, (6) bireysel özgürlük ve girişimciliği sağlar.

Kapitalist ekonomik sistemin dezavantajları; (1) gelir dağılımında eşitsizlik olabilir, (2) sağlık ve eğitime erişimi zorlaştırabilir, (3) emek sömürsü ve çevresel zararlar oluşabilir, (4) ahlaki olmayan ekonomik faaliyetler yürütülür, (5) paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğdurur, (6) sermaye kazancını sürekli artırmaya çalışır, (7) sosyal güvenlik ve refah sorunları oluşturur, (8) monopol, tekelleşme ve ekonomik krizler oluşturabilir, (9) aşırı tüketim, tüketici hakları ihlali ve israf ile toplumu dönüştürür.

2. Sosyalist Ekonomik Sistem

Sosyalist ekonomik sistem, sosyal eşitliği ve adaleti teşvik için kaynakların ve gelirin daha adil dağıtılmasını amaçlar.

Sosyal ekonomik sistem; üretim araçlarının kamu mülkiyetinde olduğu ve ekonomik kararların merkezi bir otorite (devlet) tarafından planlandığı ekonomik sistemdir.

Sosyalist ekonomik sistemin ilkeleri; (1) kamu mülkiyeti ve toplumsal eşitlik ön plandadır, (2) ekonomik faaliyetler devlet tarafından planlanır, (3) özel mülkiyet sınırlıdır veya yoktur, (4) toplumsal refah önceliklidir, (5) sınıf farklılıkları

azaltılır, (6) kâr amacı ikinci plandadır, (7) anti-emperyalisttir. (8) sosyal güvenlik ve refah devleti ön plandadır.

Sosyalist ekonomik sistemin avantajları; (1) gelir eşitsizliği azaltılır, (2) sosyal adalet sağlanabilir, (3) temel ihtiyaçların karşılanması öncelik verilir, (4) istihdam güvencesi verilir ve (5) ekonomik istikrar esastır.

Sosyalist ekonomik sistemin dezavantajları; (1) verimlilik düşebilir, (2) inovasyon ve girişimcilik sınırlanabilir, (3) planlama zorlukları vardır, (4) insan hakları ve özgürlük kısıtlanabilir, (5) kaynak israfı olabilir, (6) ekonomik geri kalmışlık getirebilir, (7) tüketici seçenekleri sınırlıdır, (8) motivasyon eksikliği görülür, (9) ideal ve gerçeklik arasındaki fark açılır.

Kapitalizme alternatif olarak ortaya çıkan sosyalizm sınıf savaşı, soğuk savaş, din ve ahlak savaşlarına neden olmuş, ortak çalışma ve mülkiyet esasına rağmen, kişiler kendi çıkarlarını toplum menfaati üzerinde tutmasıyla başarısız olmuştur.

3. Karma Ekonomik Sistem

Karma ekonomik sistem; kapitalist ve sosyalist ekonomik sistemlerin özelliklerini bir araya getiren ve her iki sistemin avantajlarını kullanmayı amaçlayan bir ekonomik yapıdır. Bu sistemde hem özel mülkiyet hem de kamu mülkiyeti bulunur ve ekonomik kararlar piyasa mekanizmaları ile devlet müdahalelerinin bir kombinasyonu ile alınır.

Karma ekonomik sistemin ilkeleri; (1) özel ve kamu mülkiyeti birlikte yer alır, (2) devlet müdahalesi ve piyasa mekanizmaları birlikte bulunur, (3) sosyal güvenlik ve refah programları uygulanır, (4) düzenleyici kurumlar bulunur, (5) kamu ve özel işbirliği imkânı sağlar.

Karma ekonomik sistemin avantajları; (1) esneklik ve dengelik sağlanabilir, (2) sosyal adalet ve refaha ulaşılabilir, (3) piyasa başarısızlıkları giderilebilir, (4) ekonomik istikrar esastır, (5) gelir eşitliği ve ekonomik verimlilik arasında denge sağlanabilir, (6) rekabet ve yenilikçilik teşvik edilir.

Karma ekonomik sistemin dezavantajları; (1) bürokrasi ve hantallıklar çıkabilir, (2) piyasa aksaklıkları görülebilir, (3) verimsizlik ve kaynak israfı olabilir, (4) devletin yetersiz müdahalesi aksaklıklara neden olabilir, (5) devlet müdahalesi aşırı olduğunda bürokrasi ve verimsizlik oluşabilir.

4. Kanaat Ekonomisi Sistemi

Kanaat ekonomisi, değerlere dayalı, ahlaki ve sürdürülebilir ekonomi için kapitalist ekonomik sisteminin aşırı tüketim, israf, çevre sorunları ve gelir eşitsizliği gibi sorunlarına bir alternatif olarak sunulmaktadır.

Kanaat ekonomi sistemi; bireylerin ve toplumların temel ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve tüketicinin yapıldığı, genellikle paranın veya piyasa mekanizmalarının sınırlı bir rol oynadığı ekonomik bir sistemdir.

Kanaat ekonomisi sistemi, hayatı bir bütün gören, emeği önceleyen, her faaliyette insanı merkeze alan, faizsiz, kâr-zarar ortaklığı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr oranına spekülasyon harici karışmayan, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, spekülasyon (vurgun) ve iddihara (saklama) izin vermeyen, paylaşımcı, sürdürülebilir, adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik bir sistemdir. Alın teri, el emeği, kanaat, ihtiyaca göre tüketime ve üretime sınır belirler.

Kanaat Ekonomisinin İlkeleri:

1. Ahlak ve inanç temellidir.
2. İhtiyaçlara dayalı üretim ve tüketim esastır.
3. Doğa ve çevreye uyumlu ekonomik faaliyet yürütür.
4. Toplumsal fayda ön plandadır.
5. Sürdürülebilirliği ve minimalizmi esas alır.
6. Toplumsal paylaşım ve dayanışma esastır.
7. Öz yeterlilik ve yerelliği sağlamaya çalışır.
8. Geleneklere dayalı ekonomik faaliyetleri ve uzun vadeli düşünmeyi esas alır.

Kanaat ekonomisinin avantajları; (1) çevre dostu ve sürdürülebilir yapıdadır, (2) bağımsızlık ve özgürlük sağlar, (3) toplumsal dayanışma ön plandadır, (4) basit ve sade yaşamı esas alır.

Kanaat ekonomisinin dezavantajları; (1) gelişim ve ilerleme sınırlı görülür, (2) kaynak ve çeşitlilik eksikliği olabilir, (3) dış etkilere karşı savunması zayıf görülebilir, (4) piyasa ve ticaretin eksikliği olabilir.

Ekonomik sistemlerin karşılaştırılması; toplumu şekillendiren ana akım burjuva kapitalist ekonomi (sözde) bilimi, bugünkü haliyle sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve topluma faydası olmayan ideolojik bilgilerdir. Bilimsel bilgi ile bilimsel gözüken ideolojik bilgiyi birbirinden ayırmak zordur. Kapitalist sistemin karmaşıklığı, toplum tarafından anlaşılmasını engellemekte, medyada uzman açıklamaları ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtmaktadır. Birçok bilim kapitalizmin kontrolündedir.

Kanaat ve kısmen sosyalist ekonomi sade bir düzeni öngörürken kapitalizm, mutlu azınlığın şaşalı hayatını pazarlar. Azınlıktaki emperyalist akılın kurguladığı kapitalizm, sömürüsünü kuruluşlarla perdeleyerek sürdürüyor. Materyalist olan kapitalist ve sosyalist sistemler çıkmaza girmesiyle otoriteler çözüm diye globalleşme ile kapitalizmi dayatıyor. Ortodoks ana akım ekonominin farklı sürümleri test ediliyor. Ekonomideki bölüşümü; kapitalistlere göre sermaye, sosyalistlere göre devlet, karma ekonomiye göre sermaye ve devlet, kanaat ekonomisine göre ise hukuk kuralları ile halk yapar. Kapitalizm, kamu mülkiyeti ve faiz yasağını, sosyalizm, özel mülkiyeti ve ticari serbestliği reddeder, karma ekonomi ise reddetmez

fakat kısıtlar. Kanaat ekonomisi, özel mülkiyet ve ticari serbestliği esas alır, faiz ve haksız kazancı yasaklar.

Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık bu esareti bitirecek adil, insani, sömürüye kapalı bir ekonomik sistem olan kanaat ekonomisini kuracaktır.

12.10. Yeni Yönetim ve Organizasyon Trendleri

1. Teknoloji Entegrasyonu ve Dijitalleşme: Yapay Zekâ (YZ) ve Makine Öğrenimi (MO): Karar alma süreçlerini iyileştirmek, operasyonel verimliliği artırmak, müşteri deneyimini kişiselleştirmek ve tahminleme yapmak gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Büyük Veri ve Analitik: İşletmelerin müşteri davranışları, pazar eğilimleri ve operasyonel performans hakkında derinlemesine içgörüler elde etmelerini sağlayarak daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur. Bulut Bilişim: Esneklik, ölçeklenebilirlik ve maliyet etkinliği sunarak işletmelerin bilgi işlem altyapılarını yönetme biçimini dönüştürmektedir. Nesnelerin İnterneti (IoT): IoT cihazları aracılığıyla toplanan veriler, operasyonların izlenmesi, süreçlerin optimize edilmesi ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi için kullanılmaktadır. İş Süreçleri Otomasyonu (RPA): Tekrar eden ve kural tabanlı görevleri otomatikleştirerek çalışanların daha stratejik ve üretken çalışmalara odaklanmalarına yardımcı olur.

2. Çevik (Agile) Yaklaşımlar: Günümüzde proje yönetimi, ürün geliştirme ve hatta organizasyonel değişim gibi farklı alanlarda yaygınlaşmakta; esneklik, hızlı adaptasyon, müşteri odaklılık ve işbirlikçi çalışma prensiplerini vurgular.

3. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modelleri: Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri gelişmekte; çalışanlara daha fazla esneklik sunarken, işletmelerin daha geniş bir yetenek havuzuna erişmesine ve operasyonel maliyetleri düşürmektedir.

4. Çalışan Deneyimi ve Refahı Odaklı Yönetim: Günümüzde yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için sadece maaş ve yan haklar yeterli olmamaktadır. Çalışan deneyimi, iş tatmini, psikolojik güvenlik, esneklik, gelişim fırsatları ve anlamlı bir amaç duygusu gibi faktörler giderek önem kazanmaktadır. Bu yönetim anlayışı, motivasyonu artırmakta, bağlılığı güçlendirmekte ve üretkenliği olumlu yönde etkilemektedir.

5. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI): Organizasyonlarda çeşitliliğin, farklı bakış açıları ve üretkenliği teşvik ettiği giderek daha fazla kabul görmektedir. Eşitlik ve kapsayıcılık ilkeleri, tüm çalışanların adil muamele görmesini, fırsatlara eşit erişimini ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamayı amaçlar. DEI odaklı yönetim, daha adil, yenilikçi ve başarılı organizasyonların oluşmasına katkıda bulunur.

6. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk: İşletmelerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkileri de giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen ve sosyal sorumluluk projelerine katılan organizasyonlar, hem topluma değer katmakta hem de marka imajlarını güçlendirmektedir. Tüketiciler ve yatırımcılar da sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk sahibi işletmelere daha fazla ilgi göstermektedir.

7. Ahlaki Değerlere ve Şeffaflığa Önem Verme: İş dünyasında ahlaki değerlere uyum ve şeffaflık, güven oluşturmak ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için kritik öneme sahiptir. Ahlaki liderlik, dürüstlük, adalet ve hesap verebilirlik ilkelerini benimseyen yöneticilerin davranışlarıyla örnek olması anlamına gelir. Şeffaflık ise organizasyonun kararları, uygulamaları ve performansı hakkında paydaşları bilgilendirmesi anlamına gelir.

8. Öğrenen Organizasyonlar ve Sürekli Gelişim: Hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için organizasyonların sürekli öğrenmeye ve gelişime açık olması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlar, bilgi paylaşımını teşvik eder, hatalardan ders çıkarır ve çalışanlarının sürekli beceri geliştirmesini destekler.

9. Düz ve Esnek Organizasyon Yapıları: Geleneksel hiyerarşik yapılar yerine, daha düz ve esnek organizasyon yapıları öne çıkmaktadır. Bu yapılar, iletişimi kolaylaştırır, karar alma süreçlerini hızlandırır ve çalışanların daha fazla sorumluluk almasını teşvik eder. Matris yapılar, proje bazlı yapılar ve ağ organizasyonları gibi farklı esnek yapı modelleri.

10. Globalleşme ve Kültürlerarası Yönetim: Globalleşme, işletmelerin farklı kültürel ortamlarda faaliyet göstermesini gerektirmektedir. Kültürlerarası yönetim becerileri, farklı kültürel değerlere sahip çalışanları yönetmek, uluslararası işbirlikleri kurmak ve global pazarlarda başarılı olmak için önem taşımaktadır.

On İkinci Bölüm Örnek Sorular

1. Kurumsal bağlılık nedir ve bileşenleri nelerdir?
2. Organizasyonlarda küçülme yönetimi nedir ve organizasyonun küçülme nedenleri nelerdir?
3. Toplantı nedir ve toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
4. Sinerji ve sinerjik yönetim nedir?
5. Globalleşme nedir ve işletmelerin globalleşme nedenleri nelerdir?
6. Başarı nedir ve başarının temel şartları nelerdir?
7. Kuşak nedir ve kuşakların çatışma nedenleri nelerdir?
8. Ekonomi biliminin temel amacı nedir?
9. Kapitalist ekonomik sistem ve sosyalist ekonomik sistem nedir?
10. Karma ekonomik sistem ve kanaat ekonomik sistemi nedir?

13. İŞ AHLAKI

İş; sosyal etkileşim sürecinde paydaşları etkileyen mesleki faaliyettir ve genel ahlak içinde kendine özgü kodları vardır.

13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan dinî, ahlaki, örf, adet, görgü kuralları, hukuk kuralları ve temel insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

Toplumsal hayatı düzenleyen temel kurallar; (1) din kuralları, (2) ahlak kuralları, (3) örf ve adet kuralları, (4) görgü kuralları, (5) hukuk kuralları ve (6) insan haklarıdır.

Ahlak sözcüğü, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat ve karakter manasında hulk kelimesinin çoğulu, etik (ethics) ise etimolojik olarak Yunanca “ethos-ethikos” kelimesinden türeyen ve “ahlak sistemi, gelenek-görenek, karakter, kişilik, insan davranışı, ilke” anlamındadır. Moral ise Latince ‘mos’ sözcüğünden türemiş ve morals olarak kullanılmaktadır.

Ahlak; kişilerin ve toplumların iyi ve kötü, doğru ve yanlış olarak kabul ettiği değerler ve davranış kurallarıdır.

Ahlak, iyi veya kötü olarak ifade edilen, doğuştan veya sonradan kazanılan manevi nitelikleri, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlardır. Kişide tekrarlama ile kazanılan alışkanlık ve terki mümkün olmayan huylardır. Ahlakın temelini **edep** (iyi davranış, nezaket, zarafet) ve **hayâ** (kişinin yaptığı bir işten utanç duyması) oluşturur.

Ahlak bilimi; ahlak ile ilgili konuları inceleyen ve yeni kurallar öneren sosyal bir bilimdir.

Bazı davranışlara üstün değerler yüklenerek yapılması teşvik edilir. Tüm dinler önce ahlak der. Yaşanılan çevre ahlak üzerine etki eder. Toplum, ahlak üzerine kurulur. Ahlak, dini, örfi, milli öğretilerden sağlanan davranışlar olarak düzenleyici, toplumsal barışı, adaleti ve huzuru sağlayıcıdır.

Ahlakın temel özellikleri;

- (1) insan odaklılık ve normatiflik (ne olması gerektiğini belirler),
- (2) evrensellik ve objektiflik,
- (3) özgür irade ve sorumluluk,
- (4) bireysel ve toplumsal boyut,
- (5) değişkenlik ve gelişim,
- (6) sosyal kabul ve başkalarını düşünmek,
- (7) vicdan ve iç denetim,
- (8) ahlaki yargı (“iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış”, “adil”, “adaletsiz”) ve adalet,
- (9) duygu ve empatidir.

Ahlak, insanlar için bir gereklilik ve gizli bir sözleşmedir. Bu gerekliliğin temel nedeni insanın istek ve ihtiyaçlarıdır. Ahlak, insanın iç âleminde tutarlılığı, beden ve ruh bütünlüğünü sağlar, övülen huyları kazanmayı, yerileni terk etmeyi gerektirir ve toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir.

Ahlakın Çeşitleri:

1. Nesnel (Sosyal/Toplumsal) Ahlak: İnsanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, diğer insanlara karşı görevlerini belirleyen manevi, kalbî ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen sosyal davranış kurallarıdır.

2. Öznel (Kişisel) Ahlak: Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi-kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

3. Göreceli Ahlak: Her coğrafi bölge ve hayat şekline göre değişen, yadırganmadan toplumca kabul gören ahlaktır.

4. İş Ahlakı: Bir işle ilgili doğru, yanlış, iyi, kötü, adil, haksız olduğunu gösteren, işle ilgili ahlaki sorunları inceleyen, iş veya mesleki davranışın tüm yönleri için geçerli, kişilerin ve kuruluşların davranışlarıyla ilgili inanç ve kurallardır.

5. Evrensel Ahlak: Kişisel, milli ahlak kuralları üzerinde tüm insanları kapsamayı hedefleyen, değiştirilemez bağlayıcı değer ölçütleri belirleyen, duyarlılığı ve sorumluluğu olan ahlak sistemidir.

Ahlak ve etik kavramları birbirini yerine kullanılsa da farklılıkları tartışılmaktadır.

Etik; insan davranışlarının, doğru ve yanlış, iyi ve kötü olarak değerlendirilen eylemlerin incelendiği bir felsefe dalıdır. Etik, insanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerinde nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ilke ve değerlerdir.

Etik kavramının temel özellikleri; (1) evrensellik, (2) değişebilirlik, (3) kişisel ve toplumsal boyutludur.

Ahlak ve Etik Arasındaki Farklar:

1. Ahlak kuralları dine, etik ise felsefeye dayanır.
2. Ahlak kuralları kişisel kodlarken, etik kuralları bir grup veya kültür tarafından izlenir.
3. Kişinin etik değerleri zamanla değişirken, ahlakı değişmez.
4. Ahlak kişiye göre değişirken, etik kuralları herkes için aynıdır.
5. Ahlak somut, etik ise soyuttur.
6. Etik; doğru ve yanlış fiilin teorisi, ahlak ise onun pratiğe ve uygulamaya dönüşmüş halidir.
7. Etik, doğru yaşamaya ait düşünceleri, ahlak ise toplumsal kabul, töre, gelenek ve kurallar üzerine kurulu.

Günümüz sorunları mültidisipliner (çok disiplinli) ve interdisipliner (disiplinler arası) yaklaşımla ele alınıp bilimler ortak çalışmaktadırlar. Hukuk kuralları ile ahlak kuralları toplumun sosyal düzenini kurarlar. Yazılı kurallar hukuku, vicdani sorumluluk yükleyen yazılı olmayan kurallar ahlakı oluşturur. Ahlak kuralları hukuk kurallarından daha geniştir.

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 yaptırımı vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan yaptırımlardır.
4. Ahlak, yasakçıyı insanın vicdanına, hukuk kuralları ise insanın dış âlemine koyar.
5. Ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır.

Ahlak, güzel ve kötü diye ayrılırsa **güzel ahlak**; insanın iç dünyasını yansıtan, çevresine ve kendisine karşı olumlu tutumlar sergilemesidir. Edep, hayâ, tevazu, kanaatkârlık, cömertlik ve diğer kâmlıktır. **Kötü ahlak** ise toplum tarafından kabul gören ahlaki değerlere aykırı olan, insanlara veya çevreye zarar veren davranışları ve tutumlardır.

Güzel ahlak örnekleri; (1) doğruluk, (2) saygı, (3) hoşgörü, (4) yardımseverlik. (5) şefkat, (6) adalet, (7) sabır, (8) tevazu. (9) vefa ve (10) cömertliktir.

. Güzel ahlak; ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlıkla elde edilir. Kötü ahlak ise kötü insanlarla, yanlış yerlerde, bilim ve ırfandan uzak kalarak kazanılır. Kötülüğü, kötülükleri azaltmanın yolu iyileri ve iyiliği ve çoğaltmaktır.

. Güzel ahlak; güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmaktır.

. Güzel ahlak; yaratıcı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, eziyetlerine sabretmek ve insanlara şefkatli olmaktır.

. Güzel ahlak; başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmaktır.

. Bizi tenkit edene, kusurumuzu söyleyene kızırırsak, biz de başkalarını tenkit edip kusurunu söylememeliyiz.

. “Güzel ahlak; senden kesilen akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmeden affettir.” Beyhaki

. “Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri

. “Avrupalılar terakkide istikbale uçmalarıyla beraber, bizi maddî cihette Kurun-u Vustada durduran ve tevkif eden altı tane hastalıktır: Birincisi: Yeisin, ümitsizliğin içimizde hayat bulup dirilmesi. İkincisi: Sıdkın hayat-ı içtimaiye-i siyasiyede ölmesi. Üçüncüsü: Adavete muhabbet. Dördüncüsü: Ehl-i imanı birbirine bağlayan nuranî rabitaları bilmemek. Beşincisi: Çeşit çeşit sari hastalıklar gibi intişar eden istibdad. Altıncısı: Menfaati şahsiyesine himmeti hasretmek.” “Fena bir adama ‘İyisin iyisin’ desen iyileşmesi ve iyi adama ‘Fenasın fenasin’ desen fenalaşması çok vuku bulur.” Said Nursi

. “Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlakıdır.” Heinrich Heine

. “En büyük şeref, güzel ahlakıdır. Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

. “İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

. “İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna

. “Umumî musibet, ekseriyetin hatasından ileri gelmesi cihetiyle, ekser nâsın (insanların) o zalim eşhâsın harekâtına fiilen veya iltizamen veya iltihaken taraftar olmasıyla mânen iştirak eder, musibet-i âmmeye sebebiyet verir.” Said Nursi

Kötü ahlak örnekleri; (1) yalan söylemek, (2) toplumsal normlara aykırılık, (3) başkalarına zarar vermek, (4) bencillik, (5) dürüstlükten sapma, (6) saygısızlık, (7) hile yapmak, (8) özel hayata saygısızlık, (9) kibir ve cimriliktir.

İyi insan, güzel ahlaklı insandır, yaptığı iyilikten karşılık beklemez. Paranın peşinden hızlı koşan insanın arkasından ahlak yetişemez. İki yüzlü insan pazar tezgâhı gibidir, öne iyilerini koyar ama arkası hep çürüktür.

Toplumun huzuru için kişi, bir yanlış ve haksızlığa rastladığında, önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltmeli, o da olmuyorsa yanlışla onay vermemelidir. Toplum hayatının huzuru için insan önce ahlak okumalı; diploma meslek içindir.

Kişisel (özel) ahlak; kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi-kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

Kişisel ahlakın özellikleri; (1) bireysellik, (2) vicdan ve merhamet, (3) bağımsızlık, (4) belirleyici, (5) sürekli değişim.

Kişisel ahlakın örnekleri; (1) dürüstlük, (2) merhamet, (3) adalet, (4) saygı, (5) hoşgörü ve (6) tevazudur.

Doğruyu, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Neme lazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsa ölsün anlayışı bencilliktir. Kişi ahlakı, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmasıdır. Ahlak, bir bilinçtir, insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Güzel ahlak, iyi bir ahlak eğitimi ile kazandırılabilir. Ahlakın gelişiminde ebeveyn, eğitimci, sanatçı, din görevlisi, kanaat önderi ve yöneticiler örnek olmalıdırlar.

Ahlak eğitimi; kişilere doğru ve yanlış arasındaki farkı öğretmek, iyi davranışları teşvik etmek ve topluma faydalı kişiler yetiştirmeyi amaçlayan bir eğitim sürecidir. Bu süreçte, kişilere ahlaki değer, erdem ve normlar kazandırılır.

Ahlak eğitiminin amacı; (1) doğru ve yanlış ayırt edebilme, (2) toplumsal uyum, (3) mutlu ve tatmin olmuş bir yaşam, (4) erdemli bir karakter geliştirmedir.

Ahlak eğitiminin faydaları; (1) erdemli kişiler yetiştirir, (2) toplumsal düzeni sağlar, (3) empati ve duyarlılığı artırır, (4) içsel disiplin kazandırır, (5) sorumluluk bilincini geliştirir, (6) toplumun gelişimine katkı sağlar, (7) kişisel mutluluğu artırır, (8) ahlaki liderlik becerilerini geliştirir, (9) sosyal uyum ve barışı teşvik eder.

Ahlak eğitimi, hayatın her alanında ve her yaşta verilebilir. “Beşeri eğitim, insanın doğuştan getirdiği kabiliyetleri geliştirir, çirkin huy ve davranışları veraset yoluyla alır.” Râgıb el-İsfahânî

Ahlaki sorumluluk; kişinin hür iradesiyle bilerek ve isteyerek yaptığı fiillerden kaynaklanan iyi ve kötüyü ayırt ederek

gereğini yapma sorumluluğudur. Toplumsal huzur için ahlak en başta gelen erdemdir. Önceliği para olan kişi çalıştığı kuruma faydalı olmaz, çıkarı için her şeyi yapar. Vicdan ve ahlaktan uzak beyinler bencil ve menfaat odaklıdır.

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş fakat gerçekleştirilemeyen irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtarmaz. İnsan, yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak ahlak eğitimiyle olur. Sorumluluk şuuru, insanı, başıboş olmaktan kurtarır, duygu ve temayüllerine hâkim ve hür kılan bir şuur olmasıyla insana yüksek bir değer katar.

Kişinin ahlaki sorumlulukları; (1) potansiyel ve yeteneklerini geliştirme, (2) sağlıklı ve mutlu yaşam, (3) inanç ve değerlerine uygun hayat sürmek, (4) hile yapmamak, (5) barış ve adaleti savunmak, (6) empati, (7) sosyal dayanışma ve yardımseverlik, (8) sözünde durmak, (9) çevreyi ve hayvanları korumak, (10) gelecek nesle yaşanabilir dünya bırakmak, (11) toplumsal kurumlara uyum, (12) insan haklarına saygı, (13) sürdürülebilirlik ve (14) mesleki ahlaka uymaktır.

Ahlaktan uzaklaşan toplumda değişen değerler, hazcılığı, fırsatçılığı, narsisizmi, teşhirciliği artırıyor. Herkes her şeyi isteyebilir ancak hak etmesi önemlidir. Hak etmek, sorumluluk ve sorumluluğun içselleştirilmesi olan disiplinle olur. Sosyal medya ile fenomenlere yapışarak hızla hazza ulaşmak felakettir. Hazcılık, felakete giden yolda tek yönlü bilettir. Kendini, VIP (çok önemli kişi) gören her şeyi hak ettiğini zanneder. VIP, kişiliğin karanlık üçgenidir. Narsisizm, kişiliğin karanlık üçgeniyle birleşince yıkım büyür. Hayat, ileriye doğru yaşanır, geriye doğru sorgulanır.

Medeniyet ve ahlak açısından Batı'nın Makyavelist (çıkarıcı, devlet yönetiminde ahlaktan uzaklaşma) anlayışı ile dünyaya kazandıracığı bir değer kalmamıştır. Merdi Kıpti şecaat arz ederken sirkatin söylemiş.

“Dünya, büyük bir manevî buhran geçiriyor. Manevî temelleri sarsılan garb cemiyeti içinde doğan bir hastalık, bir veba, bir taûn felâketi gittikçe yeryüzüne dağılıyor. Bu müthiş sâri illete karşı İslâm cemiyeti ne gibi çarelerle karşı koyacak? Garbın çürümüş, kokmuş, tefessüh etmiş, bâtıl formülleriyle mi? Yoksa İslâm cemiyetinin ter ü taze iman esaslarıyla mı? Büyük kafaları gaflet içinde görüyorum. İman kalesini, küfrün çürük direkleri tutamaz. Onun için, ben yalnız iman üzerine mesaimi teksif etmiş bulunuyorum. “Sen şuna buna niçin sataştın?” diyorlar. Farkında değilim. Karşımda müthiş bir yangın var. Alevleri göklere yükseliyor. İçinde evlâdım yanıyor, imanım tutuşmuş yanıyor. O yangını söndürmeye, imanımı kurtarmaya koşuyorum. Yolda biri beni kösteklemek istemiş de ayağım ona çarpmış. Ne ehemmiyeti var? O müthiş yangın karşısında bu küçük hadise bir kıymet ifade eder mi? Dar düşünceler! Dar görüşler!” Said Nursi

“Yapılan hatm-i şeriften hâsıl olan sevabı dağıtmak kolaydır, önemli olan yapılan ticaretten elde edilen kârı dağıtabilmektir.” Kişinin dürüstlüğü; bir yerde kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir yerde kasırgaya neden olan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu nedenle ahlaka, akla, bilgiye dayalı hayırseverlik ve kahramanlık teşvik edilmelidir.

Geçmişten günümüze ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişmiştir. Teolojik (ilahiyat bilimi) ve ontolojik (varlık bilimi) olarak bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, bazıları akıl, bir kısmı da insan doğası olduğunu söylemişler.

Doğu ve Batı medeniyetleri ahlaktan aynı şeyi anlamazlar. Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanın koyduğu ahlak kuralları sosyal ve manevi yaptırım etkisini azaltır, kutsal değerlerden uzaklaştırır, bencilleştirir ve yozlaştırır. Din temelli ahlak; İlahî kaynaklı kurallar topluluğudur, felsefe dalı olan etik ise insan davranışını çözmek için akıl ile teorik temelleri bulmaya çalışır. Roma hukuku ve Yunan felsefesinin öngördüğü muasır medeniyetler seviyesine çıkmayı hedefleyen Batı'nın sosyal çöküş felaketi ortadadır.

Kişinin ahlaki sorumlulukları; (1) potansiyel ve yeteneklerini geliştirme, (2) sağlıklı ve mutlu yaşam, (3) inanç ve değerlerine uygun hayat sürmek, (4) hile yapmamak, (5) barış ve adaleti savunmak, (6) empati, (7) sosyal dayanışma ve yardımseverlik, (8) sözünde durmak, (9) çevreyi ve hayvanları korumak, (10) gelecek nesle yaşanabilir dünya bırakmak, (11) toplumsal kurumlara uyum, (12) insan haklarına saygı, (13) sürdürülebilirlik ve (14) mesleki ahlaka uymaktır.

Ahlaktan uzaklaşan toplumda değişen değerler, hazcılığı, fırsatçılığı, narsisizmi, teşhirciliği artırıyor. Herkes her şeyi isteyebilir ancak hak etmesi önemlidir. Hak etmek, sorumluluk ve sorumluluğun içselleştirilmesi olan disiplinle olur. Sosyal medya ile fenomenlere yapışarak hızla hazza ulaşmak felakettir. Hazcılık, felakete giden yolda tek yönlü bilettir. Kendini, VIP (çok önemli kişi) gören her şeyi hak ettiğini zanneder. VIP, kişiliğin karanlık üçgenidir. Narsisizm, kişiliğin karanlık üçgeniyle birleşince yıkım büyür. Hayat, ileriye doğru yaşanır, geriye doğru sorgulanır.

Medeniyet ve ahlak açısından Batı'nın Makyavelist (çıkarıcı, devlet yönetiminde ahlaktan uzaklaşma) anlayışı ile dünyaya kazandıracığı bir değer kalmamıştır. Merdi Kıpti şecaat arz ederken sirkatin söylemiş.

“Dünya, büyük bir manevî buhran geçiriyor. Manevî temelleri sarsılan garb cemiyeti içinde doğan bir hastalık, bir veba, bir taûn felâketi gittikçe yeryüzüne dağılıyor. Bu müthiş sâri illete karşı İslâm cemiyeti ne gibi çarelerle karşı koyacak? Garbın çürümüş, kokmuş, tefessüh etmiş, bâtıl formülleriyle mi? Yoksa İslâm cemiyetinin ter ü taze iman esaslarıyla mı? Büyük kafaları gaflet içinde görüyorum. İman kalesini, küfrün çürük direkleri tutamaz. Onun için, ben yalnız iman üzerine mesaimi teksif etmiş bulunuyorum. “Sen şuna buna niçin sataştın?” diyorlar. Farkında değilim. Karşımda müthiş bir yangın var. Alevleri göklere yükseliyor. İçinde evlâdım yanıyor, imanım tutuşmuş yanıyor. O yangını söndürmeye, imanımı kurtarmaya koşuyorum. Yolda biri beni kösteklemek istemiş de ayağım ona çarpmış. Ne ehemmiyeti var? O müthiş yangın karşısında bu küçük hadise bir kıymet ifade eder mi? Dar düşünceler! Dar görüşler!” Said Nursi

“Yapılan hatm-i şeriften hâsıl olan sevabı dağıtmak kolaydır, önemli olan yapılan ticaretten elde edilen kârı

dağıtabilmektir.” Kişinin dürüstlüğü; bir yerde kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir yerde kasırgaya neden olan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu nedenle ahlaka, akla, bilgiye dayalı hayırseverlik ve kahramanlık teşvik edilmelidir.

Geçmişten günümüze ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişmiştir. Teolojik (ilahiyat bilimi) ve ontolojik (varlık bilimi) olarak bilim insanların bazıları ahlakın temelini din, bazıları akıl, bir kısmı da insan doğası olduğunu söylemişler.

Ahlakın Kaynağı Konusunda Üç Temel Tez/Görüş:

1. İnsanın yaratılış, fitrat kanunları ve peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallı dinlerin tezleridir.
2. Akıl referanslı ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik insani gerçek olarak gören felsefi doktrinlerin tezleri.
3. Topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teoriler.

Doğu ve Batı medeniyetleri ahlaktan aynı şeyi anlamazlar. Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanın koyduğu ahlak kuralları sosyal ve manevi yaptırım etkisini azaltır, kutsal değerlerden uzaklaştırır, bencilleştirir ve yozlaştırır. Din temelli ahlak; İlahî kaynaklı kurallar topluluğudur, felsefe dalı olan etik ise insan davranışını çözmek için akıl ile teorik temelleri bulmaya çalışır. Roma hukuku ve Yunan felsefesinin öngördüğü muasır medeniyetler seviyesine çıkmayı hedefleyen Batı’nın sosyal çöküş felaketi ortadadır.

Ahlakın temel kaynakları; (1) din, (2) aile, (3) eğitim, (4) toplum, (5) hukuk ve (6) felsefedir.

Filozoflar ve düşünürlerin ahlaki anlayışları ahlaka kaynaklık yapar. Aristoteles (M.Ö. 367-M.Ö. 347), Zenon (M.Ö. 490-430), Epiküres (M.Ö. 341-270) gibi felsefeciler görüşleriyle iyi ve kötüyü yorumlamışlar. Sokrates (M.Ö. 469-399), Platon / Eflatun (M.Ö. 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrates; ahlakın kaynağı bilgi olduğu ve insan aklıyla bunu bulabileceğini savunmuş. **Platon;** birisi yaşanılan evren, diğeri idealler dünyası olan ebedi iki evren olduğu, bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu savunmuş. **Farabi’ye** göre evrende tek gerçeklik Allah’tır ve en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah’ın kanunlarıdır. **Spinoza;** Allah-evren-insan ayrımının olmadığı, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist (evrenin Allah olduğu) görüşüyle insanlar, parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak bu bilgiyle ahlaki davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayalı ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlaki olduğunu savunmuş.

Ahlak, beslendiği kaynaklara göre farklılıklar gösterir. Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değerleri farklıdır. Bilim, sanat ve teknolojiye medeniyetler birbirini etkilediği gibi ahlakı da etkiler. Alman tarihçi J. Gustav Droysen (1808-1884), Yunan kültürünün Akdeniz Bölgesi ve Asya’da Doğu kültürü ile kaynaşarak evrenselleşen Helenizm’den bahsetmiş.

13.2. Ahlak Ekolleri

Ahlak ekolleri, ahlaki değerler, ilkeler ve davranışların neye göre belirlendiği, iyi ve kötü eylemlerin nasıl ayırt edileceği gibi ahlaki sorulara farklı cevaplar veren felsefi yaklaşımlardır. Tarih boyunca birçok farklı ahlak ekolü ortaya çıkmıştır.

Ahlak Ekolleri:

1. Haz Ahlakı (Hedonizm): Felsefede hazzın mutlak anlamda iyi olduğunu, insan eylemlerinin nihai amacının haz elde etmek olduğunu savunan bir görüştür. Bu anlayışa göre, en doğru ve ahlaki davranış, en fazla haz veren davranıştır. Kurucusu Aristippos, evrensel bir ahlak anlayışını kabul etmez. **Hedonist;** aşırı zevk veren şeylere odaklanan zevk ve hazzı kendine özgü bir iyilik kabul eden, hayatın anlamını kişisel faydacılığı felsefi fikir kabul eden kişidir.

2. Fayda Ahlakı (Utilitarizm / Faydacılık): Bir eylemin ahlaki değerini, o eylemin oluşturduğu toplam fayda veya mutluluk miktarına göre değerlendiren bir ahlak kuramıdır. En doğru eylem, en fazla kişiye en fazla mutluluk veya en az acı getiren eylemdir. Kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayanlar ise kötüdür. Adam Smith, John Stuart Mill, James Bacon gibi liberal felsefede değerlendirilen pek çok düşünür fayda ahlakını savunur.

3. Bencillik Ahlakı (Egoizm): Bir insanın eylemlerinin temel motivasyonunun kendi kişisel çıkarları olduğunu savunan bir ahlaki görüştür. Egoizmde ahlaki olarak doğru olan şey, bireyin kendi mutluluğunu, çıkarını veya iyi oluşunu en üst düzeye çıkarmasıdır. Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlüktür. Öncüsü **Hobbes’e** göre insanı yönlendiren, harekete geçiren nedenden ilki ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Evrensel ahlaki kabul etmez.

4. Anarşizm: Otoritenin reddi ve hürriyet peşinde siyasi bir ideoloji ve ahlak anlayışıdır. Ahlak kurallarını insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görür. Bu olmadan, insan kendini daha iyi ortaya koyabilir. İki temsilcisinden **Proudhon;** insanların tabi durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılması insanı mutlu edeceğini söyler. **Stüner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve iyi de kötünün kişi için anlamı olmadığı, insan fiillerini haklı çıkaran kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

5. Nihilizm: Nihilizm, Latince “hiç” anlamındaki “nihil” kelimesinden türemiş; yaşamın, değerlerin ve anlamın hiçbir subjektif veya objektif gerçekliğe sahip olmadığını savunan bir felsefi akımdır. Nihilistler, evrensel anlamda geçerli olan değerler, amaçlar veya doğruların olmadığını savunurlar. Temsilcisi **Nietzsche;** köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkar, hayatın temelini güçlü olma isteği görür.

6. Öz Ahlakı: Bireyin kendi iç dünyasından, vicdanından ve kişisel değerlerinden doğan, dışsal etkenlerden bağımsız bir ahlak anlayışıdır. Sartre’ın temsilciliğini yaptığı bu anlayış, insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer.

Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

7. Ödev Ahlakı: Kurucusu Konfüçyüs (M.Ö. 551- 479), geliştiren İmmanuel Kant'tır. Konfüçyüs'e göre bir insanın varlığı bir ödevle bağlıdır, ödevini yaptıkça insan olgunlaşır ve mutluluğa kavuşur. Fazilet bilgi ile ortaya çıkar ve kişinin bilmesi gereken ilk bilgi insanın bu dünyadaki görevleridir.

8. Ahlak Duygusu: İyiliği ve kötülüğü sezgisel olarak anlamaya dayalı ahlaktır. Ahlakın temeli akıl yürütme değil, doğuştan gelen bir duygu olduğu fikridir. Beş duyu organı gibi ahlak duygusu insana yaratılıştan verilmiştir. Bir haksızlığa karşı insanların çoğunluğunun rahatsız olması, bu giderilince rahatlaması doğuştan gelen bir duygu olduğunu gösterir.

13.3. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir. Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Sosyal ahlaka uygun davranış; saygınlık, güven, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme ve kabul görmeyi sağlar.

Sosyal (toplumsal) ahlak; insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, diğer insanlara karşı görevlerini belirleyen manevi, kalbî ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen sosyal davranış kurallarıdır.

Sosyal ahlakın temel özellikleri; (1) toplumsal kabul, (2) değişebilirlik, (3) görelilik, (4) dayanışma, (5) sorumluluk, (6) evrensellik, (7) öğrenilmişlik ve (8) toplumsal kontroldür.

Sosyal ahlak kuralları; (1) dürüstlük, (2) adalet, (3) yardım severlik, (4) saygı, (5) vatandaşlık sorumluluğu, (6) güvenilirlik ve (7) hile yapmamaktır.

Sosyal ahlakın kaynakları; (1) din, (2) aile, (3) okul, (4) toplum, (5) medya ve (6) hukuktur.

Sosyal ahlakın bozulmasının sonuçları; (1) kargaşa, (2) suç artışı, (3) adaletsizlik, (4) gerilim ve (5) yozlaşmadır.

Sosyal ahlakın faydaları; (1) toplumsal uyum ve barış, (2) güven ve dayanışma, (3) adalet ve eşitlik, (4) kişisel gelişim, (5) toplumsal gelişme, (6) çevreye duyarlılık ve (7) sağlıklı toplumlar.

Kötülüğe karşı iyilikle mukabele etmek ve iyi insan olmanın da öğretilmesi gerekir. Ahlaki değerleri olmayan toplumda; dünyanın mazlumu, gücü eline geçirdiğinde bu dünyanın zalimi olabiliyor. Zamana, mekâna göre değişmeyen, sosyal hayatı düzenleyen, toplumu ayakta tutan geleneksel manevi ve ahlaki değerleri korumak için önlem alınmalıdır.

Sosyal ahlak kuralları, kişi ve toplum için geçerli değer yargılarıdır. Bu değer yargıları değerler eğitimi ile kazandırılır.

Değerler eğitimi; kişilere sosyal, ahlaki ve kültürel değerler olan dürüstlük, hoşgörü, saygı, sevgi, yardımlaşma, sorumluluk, çalışkanlık ve empati gibi değerlerin kazandırılmasıdır.

Değerlerin temel özellikleri; (1) kişi ve toplumun benimsediği birleştirici unsurlar, (2) toplumun manevi ihtiyaçlarını karşıladığı ve insanın iyiliğine olduğuna inanılan ölçüler, (3) kişi bilincinde olan ve davranışı yönlendiren motivasyonlar.

Değerler eğitiminin amacı; (1) ahlaki gelişim, (2) toplumsal uyum, (3) geleceğe güven, (4) mutlu ve anlamlı yaşam.

Değerler eğitimi, aile, okul, medya, toplum ve tüm etkinlikler ile günlük hayatta verilebilir. Değer oluşumu ve kişiye aktarımı okul öncesi ailede başlar. İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerle yaşadığı toplum, dini inancı, karakteri, aldığı eğitim ve sosyal çevresi değerleri oluşturur. İnanma, merhamet, hoşgörü, saygı ve yardımseverlik değerleri her toplumda aynı anlam taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık, zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluk ifade eder. Eğitimle, tutum ve davranışa dönen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılıp değer bilinci yüksek nesiller yetiştirilebilir.

Eğitim; kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı sonraki kuşaklara aktarma, toplumun devamını sağlayacak değerler kazandırma ve karakter gelişimine katkı sürecidir. Sorumluluk, dürüstlük, inanç, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, insanlara hizmet, sebat, cömertlik, cesaret gibi değerler hayat boyu eğitimle nesillere aktarılacak toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

Toplumun devamı, kendi değerlerini koruma, geliştirme ve gelen nesle aktarma ile olur. Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. “Ey bu vatan gençleri! Frenkleri taklide çalışmayınız. Âyâ, Avrupa'nın size ettikleri haksız zulüm ve adavetten sonra, hangi akılla onların sefahat ve batıl efkârlarına itiba edip emniyet ediyorsunuz? Yok! Yok! Sefihane taklit edenler, itiba değil, belki şuursuz olarak onların safına iltihak edip, kendi kendinizi ve kardeşlerinizi idam ediyorsunuz. Âgâh olunuz ki, siz ahlâksızcasına itiba ettikçe, hamiyet davasında yalancılık ediyorsunuz! Çünkü, şu surette ittibanız, milliyetinize karşı bir istihfaktır ve millete bir istihzadır!” Said Nursi

Bal tutan parmağını yalar denilerek hırsızlık bir hak görüldü, devletin malı deniz yemeyen keriz denildi devleti soymak mubah sayıldı, yemeyenin malını yerler diyerek dolandırıcılık mubah gösterildi, at binenin kılıç kuşananın dendi ortalığı gaspçılar sardı, söz gümüşse sükkût altındır anlayışı ortamı yalancıya bıraktı, doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar denilerek ortalığı yalancılar kapladı, bana dokunmayan yılan bin yaşasın denildi bencillik yayıldı, üzümünü ye bağını sorma diyerek haram mubah gösterildi. Böylece toplumsal yozlaşma, çürüme ve dağılma hızlandı.

Toplumsal yozlaşma; toplum değerlerinden uzaklaşma, aşınma, erozyon, dejenerasyon, bozulma, değer karmaşası, farklılaşma, faydacılığın öne geçmesi ve ahlaki kurallardan uzaklaşmadır.

Toplumsal yozlaşmanın nedenleri; (1) eğitim yetersizliği, (2) kültürel bozulma, (3) değerler aşınması, (4) ekonomik baskılar, (5) medya ve iletişim olumsuzlukları, (6) yabancı kültür etkisi, (7) sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı,

(8) siyasi ve bürokratik baskılardır.

Toplumsal yozlaşmanın sonuçları; (1) ruh sağlığının bozulması, (2) çaresizliğin artışı, (3) psikolojik çöküş, (4) uyumsuzluk ve (5) sosyal atalet (tembellik, gevşeme, moral çöküşü, sorunları çözmede şaşkınlık ve çaresizlik).

Toplumsal yozlaşmadan kurtulma önerileri; (1) eğitimi iyileştirme, (2) güçlü ve şeffaf kurumlar, (3) toplumsal dayanışma ve aileyi güçlendirme, (4) ahlaki liderlik, (5) medya okur yazarlığı, (6) ekonomik ve sosyal adaleti sağlamadır.

Sosyal çürüme; bir toplumun temel değerleri, normları ve kurumlarının zayıflaması, aşınması veya çökmesi sürecidir.

Sosyal çürümenin belirtileri; (1) ahlaki değerlerde zayıflama, (2) bireycilik ve bencillığın artışı, (3) aile bağlarının zayıflaması, (4) sosyal adaletsizliğin artması, (5) şiddetin artması, (6) suç oranlarının yükselmesi, (7) güvensizliğin yaygınlaşması ve sosyal dayanışmanın azalmasıdır.

Sosyal çürümenin nedenleri; (1) Ekonomik sorunlar, (2) siyasi istikrarsızlık, (3) kültürel erozyon, (4) medya ve iletişim teknolojilerinin etkisi, (5) eğitim sistemindeki sorunlar ve (6) ahlaki liderlik eksikliğidir.

Sosyal çürümenin sonuçları; (1) toplumsal huzursuzluk, (2) ekonomik büyümenin yavaşlaması, (3) sağlık sorunları, (4) suç oranlarının yükselmesi ve (5) demokrasinin zayıflamasıdır.

Sosyal çürümeye çözüm önerileri; (1) eğitim sistemini iyileştirme, (2) sosyal adaletin sağlanması, (3) ailelerin desteklenmesi, (4) medyanın sorumlu kullanımı, (5) sivil toplum kuruluşlarını güçlendirme ve (6) siyasi istikrarı sağlamak.

13.4. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Ahlakın evrensel olup olmadığı konusu, ahlak ve felsefe alanında tartışmalı bir konudur ve kesin bir cevabı yoktur. Fakat evrensel değerlerin varlığı ve birçok insanın evrensel ahlaki değerlere sahip olduğuna inanması bir olgudur.

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olması onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Felsefeci, **Epikuros** hayatın amacını en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill**; insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu, **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şey kişinin çıkarı olması görüşündedir.

Bazı felsefeciler ise “hak kuvvettedir” diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche** (1844-1900) toplumda halk ve seçkinler diye iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder, halk sürüdür; mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymalı der. Bu yeni ahlakı seçkin sınıftan üst insanlar üretecek der. **Bergson** ise akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden insan olabilir. Felsefe; Hz. Âdem’den bugüne kadar “Necisin, nereden geliyorsun, nereye gidiyorsun?” sorularına cevap aramada bütün insanlığı kucaklayan, zamana göre değişmeyen doğrularla huzur verecek ahlaki kuralları geliştiremedi.

İnsanları Yaratıcıdan bağımsız gören, ona göre ilkeler ortaya koyan felsefi ahlak anlayışı insanı ve toplumu mutlu edemedi. Bütün insanları iki dünyada mutlu edecek ahlak kodları sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan, ona sayısız duygu ve imkânlar veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları evrensel şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur’an’dadır. Bu ilkeler insana uygun olduğu için evrensel ahlaka temel olacaktır.

İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri; (1) inanç birliği, (2) adalet, (3) merhamet ve yardımseverlik, (4) dürüstlük, (5) şükür ve sabır, (6) aile bağları ve toplumsal değerler, (7) komşuluk hakları, (8) insan onuruna saygı, (9) empati ve hoşgörü, (10) sorumluluk ve hesap verme bilinci, (11) doğaya ve canlılara saygı, (12) iyilik yapma ve kötülükten sakınma.

Dine uzak felsefenin insana verdiği, bireysellik, kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi insanlığa zarar veriyor. Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini isteyen, çıkarıcı, zevk ahlakına uyan kişi, kendine ve topluma da zarar verir. Evrensel ahlakın temeli; ‘kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkalarına yapma’ anlayışıdır. **Ernest Hawingway**; “Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir” diyerek evrensel ahlakı tanımlar.

Evrensel doğrular, millet, din, kültür, ülke, düşünce farkı gözetmeksizin yerine getiren o kişinin kazanacağı doğrulardır. Değerler evrenseldir; bunun evrenselleşmesini hızlandıran globalleşmedir.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, kültürlerin ve dünya görüşlerinin alışverişinden doğan bir uluslararası bütünleşme sürecidir. Bir şeyin evrensel olmasının temel şartı çoğunluğun faydasına olmasıdır. Ahlakın global boyutta çoğunluğun faydasına olacak şekilde evrensel olması için özgün ve tüm insanlığa ait değerler harmanlanarak ahlaki kuralları çıkarılır.

Evrensel ahlak; tüm insanlık için geçerli olan ve kültürler arası farklılıkları gözetmeyen ahlaki değerler ve normlardır.

Evrensel ahlak, din, kültür, ırk, milliyet, cinsiyet ve başka bir ayırt edici özelliklerden etkilenmeden tüm benzer kabul edilen kişiler için bir evrensel ahlaktır. Dünya üzerindeki tüm insanların kabul edebileceği, ortak bir ahlaktır.

Evrensel ahlakın temel özellikleri; (1) nesnellik, (2) akılcılık, (3) insan hakları, (4) bilimsellik ve (5) altın kural (başkalarına nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de onlara öyle davran).

Evrensel ahlak ilkeleri; (1) dürüstlük, (2) adalet, (3) güvenilirlik, (4) saygı, (5) hoşgörü, (6) sorumluluk, (7) merhamet, (8) nezaket, (9) empati, (10) açıklık, (11) özeleştirme, (12) çevreye, doğaya ve canlı haklarına duyarlılıktır.

Global ahlak projesi olan evrensel ahlak; dinlerin ortak kuralları, kültür ve düşünce ürünlerinden herkesçe kabul edilecek temel ahlaki kuralları belirleme çabalarıdır. Ahlakın olmadığı sistem insanı insana köle yapar. Evrensel ahlak

normunda temel ilke; bir kişiyi, kurumu, zümreyi öne almayan, ötelemeyen, sömürmeyen, adil bir sosyal düzen kurmaaktır.

Avrupa ve Amerika'nın düşünürleri Thomas Carlyle (1795-1881), Prens Bismarck (1815-1898), Goethe (1749-1832) ve İslam düşünürleri İbn Miskeveyh, İbn Haldûn, Ebu Bekir er-Râzî, Fârâbî, Gazzâlî, Nasîrüddin et-Tûsî, İbn Bâcce, Celâleddin ed-Devvânî ile Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba, Gırnata'daki üniversitelerle Hristiyanları uyandırıp medeniyet etkileşimleriyle ahlakın evrenselleşmesine katkı sunmuşlardır.

13.5. İş Ahlakı ve Temel İlkeleri

İş ahlakı, ahlakı tamamlayan bir parçası, onun bir alt dalı olup, ahlak felsefesinin uygulamaya dönük tarafını oluşturur. Bir yönüyle normatif, olması gerekeni tasvir eder ve bir yönüyle ise gözlemleyicidir, olanı tespit eder.

Meslek etiği, iş etiği, iş ahlakı, şirket ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı isimleriyle ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içinde bir konudur. İngilizce "Ethics in the Work Place/İş Yerinde Ahlak" veya "Business Ethics-İş Ahlakı" önce şirketlerin sosyal sorumluluğu başlığında, sonra ise ayrı başlıkta inceleniyor. Türkçe literatürde bazı farklı kullanımlar olsa da "iş ahlakı" ve "iş etiği" aynı kavramlardır.

İş ahlakı; iş dünyasında ahlak ve dürüstlük ilkelerine dayalı davranış kurallarını ve standartlarını ifade eder.

İş ahlakı, iş yerinde kabul edilen doğru ve yanlış davranışları belirlemek için kullanılır ve çalışanların, işverenlerin ve organizasyonların ahlaki sorumluluklarını içerir. Kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin, iş ilişkilerinde dürüstlük, adil davranış, saygı ve sorumluluk gibi değerlere bağlı kalarak hareket etmesidir.

İş ahlakı, bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul gören, üyelerinin ulaşmaya çalıştığı, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama ile cezalandırılan ideal tavır, dürüst hareket ve düşüncedir.

İş ahlakı (business ethics) türleri; (1) çalışma ahlakı (work ethics), (2) meslek ahlakı (profesyonel ethics) ve (3) işletme/organizasyon ahlakı (organizational ethics) olarak üç bölümden oluşur ve genelde iş ahlakı başlığı ile incelenir.

Bir işin meslek olması için zamanla olgunlaşan beceriler ile bir sanat boyutunu gerektirir. Bu nedenle her iş, bir meslek değildir. Meslek dışında kalan alanların ahlakını da ifade için iş ahlakı daha geniş bir isim olarak tercih edilmektedir.

Bilim ve teknolojiadaki gelişim meslekleri değiştirmekte, çeşitli meslek ahlakı doğmasına neden olmaktadır. Toplumun güvenliği, meslek ahlakını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak meslek gruplarının organize olmasını gerektiriyor.

İş ahlakının amacı; üyelerinin performansı, hareketleri, davranışlarıyla ilgili ona özgü kurallar, standartlar belirleyerek görevleri yerine getirirken beklenen davranış standardını ve iyiyi, doğruyu öğretmek kötüyü fark ettirmektir. Faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı, adil davranış kural edinerek işi, mesleği buna göre yapmak, mesleki rekabeti düzenleyip hizmet ideallerini korumak, haram ve helali bilen, aşırı kazanç hırsı ile ticari ahlakın bozulmasını önlemektir.

İş ahlakının faydaları;

- (1) güvenilirlik,
- (2) sürdürülebilirlik,
- (3) çalışan motivasyonu,
- (4) rekabet avantajı,
- (5) toplumsal saygınlık ve
- (6) sorunları çözme kolaylığı.

Haram; İslam dininde kesinlikle yasaklanmış olan, yapılmasının günah olduğu kabul edilen eylem, söz, durum veya tüketimdir. **Helal** ise İslam dininde yapılmasına veya kullanılmasına izin verilen, dini kurallara uygun olan her türlü fiil, söz, davranış, gıda ve malzeme, İslam dinine uygun olan her şey helal olarak kabul edilir.

İş ahlakının bozulmasının sonuçları;

- (1) güven kaybı,
- (2) yasal sorunlar,
- (3) çalışan kaybı,
- (4) müşteri kaybı ve
- (5) finansal kayıplar.

Gelişen iş hayatında ahlaki kurallar ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlaki kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmelidirler.

İnsanoğlunun ihtiyaçları, her türden ürün veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur. Çeşitli esnaf ve zanaatkarlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine özgü birtakım kuralları olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir.

İş ve meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat dürüstlük üzerine kurulur ilkesi ticari hayatın vazgeçilmezidir. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması ilkesine dayanır. Mesleki bir faaliyetin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o alanda belirlenen bir kontrolden geçmeli, çünkü bir üyenin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi kötüdür.

İş ahlakı ilkeleri; iş yeri ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını yeni gelişmelerle harmanlayıp sentezleyerek iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlaki ilkelerdir. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak

“mesleki davranış ilkeleri” ismiyle yazılan bir meslek grubuna atfedilir.

Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişim potansiyelini kaybeder ve üyelerine zarar verir. İş ahlakında fırsatçılık olmaz, ancak her iş ve meslek erbabında yanlış yapanlar olabilir, buna bakarak o grup tamamen suçlanamaz. İş ahlakında, genel ahlak kurallarından fazlası, mesleki bilgi ve uzmanlık sebebiyle mesleği yürütenlere yüklenen ek sorumluluktur.

İş ahlakı ilkelerinin özellikleri; (1) üyelerine emreder, (2) üyeleri kurallı davranmaya zorlar, (3) üyelerin kişisel eğilimlerini sınırlar, (4) yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten atar, (5) mesleki rekabeti düzenler, (6) hizmet idealini belirler.

İş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır, fakat çeşitli meslek gruplarında farklılık görülebilir. Bu ilkeleri, meslek dernekleri yazılı hale getirir. Bir meslekte yapılan hata, o mesleğin sorumluluklarını bilmeyenlerce eleştirilmez. Değer erozyonuyla bozulan iş hayatındaki değişim zamanında ve doğru anlaşılıp düzeltici önlemler alınmalıdır.

İş ahlakının temel ilkeleri;

- (1) dürüstlük ve şeffaflık
- (2) adalet ve eşitlik
- (3) saygı ve topluma katkı
- (4) güvenilirlik ve gizlilik,
- (5) sorumluluk ve hesap verilebilirlik,
- (6) yasalara ve kurallara uymak,
- (7) müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı,
- (8) sürekli iyileştirme ve çevreye duyarlılıktır.

İş ahlakının kapitalist sistemde, gündeme gelişi ABD’de 1960’larda başlar ve 1980’lerde büyük kuruluşlarda “Etik Kuralları” (Code of Ethics), “Etik Komiteleri” kurulmuş. İşletme yüksek lisans programlarında “İş Ahlakı” temel bir ders olarak yer almıştır, çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş alanı ile ilgili bir ahlaktan bahsedilebilir, ancak bunları ayrı ayrı incelemek güç olacağı için ortak değerleri üzerinde durulur. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlaki kurallara vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadar ahlaki kurallara olduğu doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki çöküş ve yozlaşma toplum için tehlikedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilinci vicdanlarda yer etmesi için değerler canlı tutulmalıdır.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunla belirlenip zorlanamaz, fakat bir iş veya meslek elemanı ve kurumdan beklenen davranışlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışındaki ahlaki sorumluluklardır. Kurumda bazı kararlar için hukuka dayalı kanuni çerçeve belirli iken, bazı kararlar ise kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. Ahlak, hür seçimlerin olduğu davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasındaki alandır. Bu alanda özel bir kanun yok, fakat ahlaki davranışta kişiye yol gösterecek, toplumda kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlakta toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçimde kişisel standartlar esastır. Karşılaşılan sorun, kanuni yükümlülükler dışındaki kararları hür irade ile yapılan seçimle ele alınmalıdır. Bu fikir, kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür, bu doğru olmayabilir, çünkü kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Geçmişten devralınan hükümlerin değeri zamanın ihtiyaçlarına göre yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. İyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzen olan **ahilik**; Hacı Bektaş-ı Veli’nin tavsiyesiyle 1200’lerde Anadolu’ya göç edenlere iş imkânı ile onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman, vasıflı bir meslek sahibi üretici yapmak için Ahi Evran’ın kurduğu teşkilattır. Ahi Evran (1171-1262), Horasan’dan Anadolu’ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir’e yerleşerek Ahıyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Ahilik; sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat, telkin, emr-i bi’l-maruf, nehy-i an’-il-münker (iyiliği emret, kötülükten menet) temelinde insanı iki kürekli kayığa benzetir. Bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat işleri, diğeri ise insani ilişkiler ve ahlaki değerlerdir.

Ahi ahlakının kuralları; (1) iyi huy, güzel ahlak, (2) iş ve özel hayatta doğruluk, güvenilirlik, vefa, (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz, tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğu geliştirmek, (5) kötü söz ve hareketten sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak, kimseyi azarlamamak, sabırlı ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya, ataya hürmet, (8) dedikoduyla terk ve komşuya iyilik gibi ahiliğin 124 kuralı vardır.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum onların fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için kişi yaptığı işleri iyi ve düzgün yapmalıdır. Çalışanlar için mesleki ahlak kurallarının kabulü ve uygulanması, yapılan işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar.

Tarihi tecrübeler göstermiş ki; bir kişi, toplum, millet veya devlet, iş ahlakına aykırı toplum sağlığını bozan işler yapar ve hak hukuk tanımaz da azımlaşırsa kısa sürede başına iş açar belasını bulur. Toplumun oto kontrolü bunu bertaraf eder.

Organizasyonda ahlaki çatışma nedeni, kişisel değerler ile işin ve toplumun değer yargıları arasındaki farktır. Kuruluşlar, kârları ve mali sermayeleri ile değil, itibar, dürüstlük, temizlik, duyarlılık, yardımseverlik imajı olan sosyal sorumluluk ve ahlak sermayeleriyle değerlendirilir. Fahiş fiyatlama, haksız kazanç, fırsatçılık, kıtlık hissi oluşturmak, haksız rekabet, uzmanlık görevini kötüye kullanmak, yanıltıcı reklamlardan uzak durmak ve dürüstlük temel iş ahlakıdır.

Kurumlarda ahlak dışı davranışlar;

- (1) ayrımcılık ve yıldırma,
- (2) adam kayırma ve mobbing,
- (3) istismar ve ihmal,
- (4) rüşvet, yolsuzluk ve sömürü,
- (5) bencillik ve bağnazlık,
- (6) görev ve yetkiyi kötüye kullanmak,
- (7) baskı ve tehdittir.

İş ahlakı, personelin terfi, ücretlendirme, özlük haklarında adalet, kreş, evde çalışma imkânı, halka iş sağlamak, müşteri, satıcı, halk, ortak, kurum ve sendikaların istek ve ihtiyaçları, insana saygı, birlikte yaşama zorunluluğunun kabulü iş ahlakıdır. “Ahlaklı kuruluş”, “temiz kuruluş” imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur.

İş ahlakının önem kazanma nedenleri; (1) globalleşme ve artan rekabet, (2) toplumsal bilinç ve beklenti artışı, (3) yasal düzenlemelerin artması, (4) teknolojik gelişmeler, (5) kurumsal itibar ve marka değeri, (6) çalışanların memnuniyeti ve verimliliği, (7) yatırımcılar ve paydaşların beklentileri, (8) kurumsal sosyal sorumluluk, (9) ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik, (10) krizlerin önlenmesi, (11) uluslararası standartların yaygınlaşması, (12) sosyal medya ve şeffaflık, (13) çevre ve sosyal sorumluluk bilinci, (14) krizlere hazır olma, (15) uzun vadeli başarı için güven ve sadakat oluşturmaktır.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Doğrulanmamış bilgi, haber ve belgeyi yayınlamak ahlaki değildir. “Baş belirsiz, meydan ıssız” olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol ile birlikte resmî kontroller yapılmalıdır.

13.6. Mesleki Yozlaşma

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 yeterli istihdam sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimi çoğaltarak refah kaybı, fakirliğin artışı, açlık ve yoksulluk sınırını zorluyor, derin yoksulluğa doğru gidiyor. Yardıma muhtaç hane sayısı artıyor. Bu sorunları çözemeyen kanunsuz yola sapıyor. Bunlar zenginlikten pay almaları için adil bir sistem kurulmalıdır.

Sosyal hayatı ilgilendiren meslekler ve bunları yürütenler için bağlayıcı kurullar vardır. Belirli kişî veya kuruluşların kontrolünde olan iş ve mesleklerde tekelcilik ve zorbalıkla gücü kötüye (başkasının kaybetmesi sayesinde kazanma) kullanmak hak kayıplarına neden oluyor. Meslek erbabının müşteri bilgisizliğinden faydalanmaları engellenmelidir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı, “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sosyal barışı bozar. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığıyla “dokunan yanar” durumu ve cezasızlık kültürü piyasada ekonomik sabıkalı güvenilmezleri çoğaltıyor. “İki kere iki kaç eder?” sorusuna; “alırken mi, satarken mi?” cevabı bir yozlaşmadır.

Mesleki yozlaşma, bir kişinin veya kurumun, mesleki ahlak kurallarını ve değerlerini hiçe sayarak kişisel çıkarlarını ön planda tutması durumudur. Bu durum, sadece kişiyi değil, tüm mesleğin itibarını ve toplumun güvenliğini zedeler.

Mesleki yozlaşmanın temelinde ahlaki davranış zayıflığı vardır. Ahlaki davranış teşvik edilmez ve ahlak dışı davranışlar cezalandırılmaz ise kötü davranışlar ortam bularak yayılır.

Mesleki yozlaşmanın türleri; (1) rüşvet ve yolsuzluk, (2) görevi kötüye kullanma, (3) çıkar çatışması, (4) sahtekârlık, (5) gizlilik ihlali, (5) nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve (6) sözünde durmamaktır.

Mesleki yozlaşmanın nedenleri; (1) kişisel çıkarlar, (2) ahlaki değerlerin zayıflığı, (3) duygusal zorluklar, (4) hırs ve rekabet, (5) denetim eksikliği, (6) kültürel sorunlar, (7) plansızlık, (8) işveren baskısı, (9) örnek olma eksikliği, (10) eşitsizlik, (11) siyasi istikrarsızlık, (12) ayrımcılık ve (14) kanuni düzenlemelerin yetersizliğidir.

Gelişmemiş toplumların ortak özelliği; ahlaki kuralların çözülmesi, ahlakın ideal olma vasfını kaybedip çürümesiyle anlamsız kurallara dönüşmesidir. “Kaynakları kıt ve bunları iyi tanımlamadıkları sorunlara heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM). Böyle toplumların kalkınması ancak ahlakın ideal ölçülere kavuşturulması ile olur.

Popüler kültürün kurguladığı hayatta beliren ahlaki kodlardan uzaklaşma toplumsal barışı bozuyor. Üretimde ahlaka aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkı kullanımı, hileli ürünler, fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal), planlı eskitme, fahiş fiyat ile tavşan ürün uygulamaları ve marka taklidi yaygınlaşıyor. Tüm bu gerçeklerin otoritelerce ihmal edilmesi **Estonya Feribotu Sendromu** (kişilerin veya toplulukların, açıkça görülen tehlikelere rağmen inkâr etme veya görmezden gelme eğilimleri) olarak ifade edilmektedir.

Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanan ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarılırsa; iş hayatında hiç kimse ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen sosyal tabakalar ortaya çıkmayacak ve çalışma barışı sağlanacaktır. Artan sosyal ve ekonomik sorunlar, iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

İş hayatında, bazı üretici ve tüketiciler yasal ve ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

Bazı üretici / pazarlamacıların ahlak dışı davranışları;

- (1) yanıltıcı reklam ve uygulamalar,
- (2) kaliteli ürün yerine kalitesiz ürün satma (hile) ve planlı / kasıtlı eskitme,

- (3) ahlak dışı pazarlama stratejileri,
- (4) çevreye zarar verme ve haksız rekabet yöntemleri kullanma,
- (5) tüketici verilerinin gizliliğini ihlal,
- (6) monopol oluşturma ve rekabeti engelleme,
- (7) tüketici, çalışan ve tedarikçi haklarının ihlali,
- (8) fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal) ve marka taklidi,
- (9) tağşiş ve taklittir.

İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi geliştiği halde bazı parçalar bilinçli şekilde kısa ömürlü yapılarak yenisini almaya zorlamanın suç olarak kabulü ile cezası belirlenmelidir. Ürünler uzun ömürlü tasarlanıp üretilmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz.

Bazı tüketici / müşterilerin ahlak dışı davranışları;

- (1) hırsızlık ve dolandırıcılık,
- (2) hileli kullanım ve sahtekârlık,
- (3) yanlış bilgi verme ve manipülasyon,
- (4) personel tacizi,
- (5) sipariş iptali ve hizmetleri kötüye kullanma,
- (6) negatif kampanyalar,
- (7) kopyalama ve taklit,
- (8) haksız rekabet oluşturmak ve
- (9) olumsuz yorumlarla tehdittir.

Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat iş ahlakının çözmeye çalıştığı sorunlardır.

İş ahlakı kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, analizle fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır. Analitik mantıkla sorgulayıp öğrenme, doğru ve ahlaki bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsan, fikir üretmede mantık, felsefe, hukuk, siyaset, edebiyat ve iletişimle bilgilenmelidir.

İnsan davranışını değiştirmek öğretim ve eğitimle olur. İhtiyaç hissedilince öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Din ilimleri, insana ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. İkisnin birleşimiyle akıl ve kalp dengesi kurularak gerçeğe ulaşılır, birinin eksikliği dengeyi bozar. Din ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar.

Bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlakı değerden uzak bilgi; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla (biyoterörizm; biyolojik silah kullanma) tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretir. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilir.

Hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya ihtiyaç artıyor. Ahlakı mahrum, bilgiyi üreten otoriteler bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay zekâ ve artırılan gerçeklik sistemi ile kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar çıkar grubu ve istihbarat servislerine satılarak haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir. Bu konuda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Eğri ok ile doğru hedef vurulmaz, ahlaki değerleri olmayan meslek elemanı faaliyetinde acımasız oluyor.

İş hayatının adil, etkin, verimliliği için ahlaki çalışma ortamı ve iş ahlakını oluşturup sağlam yapı ile kurumsallaşmalıdır.

İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar; (1) ahlaki değerleri ve ilkeleri belirleme, (2) yönetim desteği, (3) eğitim programları, (4) iletişim ve şeffaflık, (5) ahlak komiteleri, (6) izleme ve değerlendirme, (7) teşvik ve ödüllendirme sistemleri, (8) ihbar ve koruma mekanizmaları, (9) liderlerin örnek olması ve (10) sürekli iyileştirme.

Bilgi medeniyetinin gelişimiyle; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı, dijital bilgi ve deliller önem kazandı. Elektronik dönüşümle artan, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar, güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlere sahip kuşaklara ihtiyaç artmaktadır.

13.7. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle kendi ideal yönetim ahlakını oluşturur.

Yönetim (management); organizasyonu hedefe ulaştırmak için insanı, maddi kaynakları, zamanı verimli kullanarak planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevini uygulama süreci, sanatı, bilimidir.

Yönetici; yönetme yetkisine sahip, yönetim işlevlerini uygulama hizmeti karşılığı ücret alan meslek erbabı, idarecidir.

İnsanın en temel hakkı yaşama ve hürriyettir. Bu haklar, birilerinin lütfü, ihsanı değil, doğuştan sahip olduğu haklardır. İnsanlar, hukuk içinde fikrini rahatça açıklayabilir, istemediği bir şeye zorlanamaz. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişim ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, ikna ile girilir.

Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp çözerek etkin bir yönetim sağlar. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırlıdır, yetkiyi veren güç kontrol eder ve sınırlandırır. Yönetici, demokrasiyi uygulayan, hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilik, istibdat ve kibirden uzak, fikir alan, hatadan dönen,

başarıyı ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilen, farklı ortamlara uyum sağlayan vizyona sahip olmalıdır. Hiç kimse vazgeçilemez değildir. Her bilenin üzerinde daha iyi bilen biri olur. Bir şeye sebep olan, bizzat onu yapan gibi olur.

Demokrasi; halk egemenliğine dayalı, siyasi kontrolün halkın veya seçtiği temsilcilerin elinde olduğu yönetim şeklidir.

Hürriyet; dış etkidен bağımsız irade ve düşünce ile karar verme, kendine ve başkasına zarar vermeden yaşama hakkı.

İstibdat; bireylerin özgürlüklerini kısıtlayan, baskıcı ve otoriter bir yönetim şeklini ifade eder.

Demokrasi, millet hâkimiyetidir, hükûmet hizmetkârdır. Kaymakam, vali reis değil; ücretli hizmetçidir. Amir (emir vermeye yetkili kimse) değil hizmetçi seçilir, eşit vatandaşlığa dayanır, kimsenin üstünlüğü, ayrıcalığı yoktur. Seçilen, kendini hizmetçi görür, halk da onları sıkı kontrol eder. Seçimli otokrasilerdeki (bir devlet üzerinde mutlak gücün bir kişinin elinde bulunduğu yönetim şekli ve sistemi) ve monarşi (tek bir kişinin, genellikle kalıtsal bir şekilde, devlet başkanı olduğu bir yönetim biçimi) gibi demokraside seçmenin tercih hürriyeti sınırlamaz.

Kamu yönetiminde anayasa hükmü; idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukukta, konusu suç olan davranışlara adli işlem yapılır. Kamunun, harcamaları ile tüm işlem ve eylemlerini sorgulamak, eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Zemin alttan kayıyor, birlikte bulunulan gemi su alıyor ise çare üretilmeli, yoksa hedefe varılamaz.

Yönetim ahlakı; bir organizasyonda çalışan kişilerin, özellikle yöneticilerin, karar verme ve eylem süreçlerinde ahlaki değerlere uygun davranış sergilemesidir. **Yönahlak,** yönetim ve ahlak olarak tepe yöneticiden aşağıya doğru yöneticiler kurumsal ahlaka katkı sunar. Organizasyon kültürü ile birlikte yönetim ahlakı oluşur.

Yöneticiler, yönetim ahlakı ile iyi ve kötü ayrımı, iş görenlere, işe karşı tutumda iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışırlar.

Yönetim ahlakının unsurları; (1) değerler, (2) davranışlar, (3) standartlar ve normlardır.

Yönetim ahlakının temel görevi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, ahlaki ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak ve buna uygun davranışlar geliştirmektir.

Yönetimde ahlak ilkeleri; (1) adalet, (2) eşitlik, (3) dürüstlük, (4) tarafsızlık, (5) sorumluluk, (6) insan haklarına saygı, (7) sevgi, (8) hoşgörü, (9) nezaket, (10) demokrasi, (11) hukukun üstünlüğü, (12) tasarruf, (13) açıklık, (14) kanunsuz eylemlere direnmek, (15) emeğin hakkını vermek, (16) çalışanlara örnek olmak ve (17) sır saklamaktır.

Yönetimde ahlak dışı davranış türleri; (1) ayrımcılık, (2) kayırmacılık (nepotizm), (3) yolsuzluk, (4) rüşvet, (5) yıldırma, (korkutma, işkence, şiddet, baskı, saldırganlık), (6) zimmet, (7) ihmal, (8) istismar, (9) hakaret, (10) bencillik, (11) yaranma - dalkavukluk, (12) taciz, (13) kötü alışkanlıklar, (14) bağınazlık, (15) görev ve yetkiye kötüye kullanmaktır.

Her şeyi kendine bağlayıp fikir, mantık, duygu ve görüşüyle hüküm verme eğilimi olan egosantrizm (benmerkezcilik) yöneticiyi başarısız yapar. Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanır, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlar. Kabahat ve sır ortaklığı yapan, eleştiriye kapalı, istişare etmeyen, güç ve yetkisini paylaşmayan, ortak akıl yerine üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

İnsan yükseldikçe sözlerinde tutarsızlık başlar, çünkü artık beyin söyleneni değil, bulunan yerden düşmemeyi öne alır.

Yönetici; eğitimle analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanır, karar sürecinde ilgili kaynaklardan bilgi alır, asları ile müzakere eder, gençlerin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden faydalanır, sorunları önceden görür, en uygun kararı vererek etkin bir yönetim sağlar. Dijitalleşme, mobil teknolojiler ve yapay zekânın sağladığı görme genişliği yöneticilerin sorunları etkili çözmelerini sağlar. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. “Yeis (ümitsizlik), mani’-i herkemaldır (her gelişime engel). ‘Neme lâzım, başkası düşünsün’ istibdadın (baskı) yadigârıdır.” Said Nursi

Yöneticinin gelişim alanları; liderlik becerisi, stratejik düşünme, teknik yetkinlik, kişisel gelişim, problem çözme, karar verme, duygusal zekâ, zaman yönetimi, takım çalışması, değişim yönetimi, finansal okuryazarlık, yeniliğe açıklık, teknolojik yeterlilik, başarıyı ekibe verme, şeffaflık, yönetimin sanat boyutunu bilen, kolektif zekâ ve bilinci kullanmak.

Yönetimde, güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos (kargaşa), hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu önlemenin yolu hürriyet ve güvenliği dengede tutmaktır. Toplumu eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik, din, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan ve ötekileştirmeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Siyasette, görev tanımı ve görev süresi belli olmalıdır. Halk, seçileni kontrol etmez, asıl patronun kendisi olduğunu seçimden seçime hatırlarsa, bu otorite boşluğunu yönetici doldurur ve güce kavuştuğunda hesap sorulamaz hale gelir. “Bir millet cehaletle hukukunu bilmezse ehl-i hamiyeti (hamiyet sahibi kimseleri) dahi müstebit eder.” S. Nursî. Devletin yaşaması, milletin yaşamasına bağlıdır. Demokrasi fikir hürriyeti sağlar, keşiflerle gelişimi getirir, devletin bekasını sağlar.

Seçimle dahi iş başına gelmiş olsa, yönetimin bütünüyle tek elde toplanması despotizmdir. Post modern diktatörlük seçimi de öngörür, diktatörlerin ülkesinde milletin kurumları milletin hizmetinde değil diktatörün hizmetinde olur. Baskıcı yönetimleri her zaman için kendilerini savunacak bir kitleyi hazır bulur. Abdurrahman el-Kevakibî bunu “İstibdat devleti, eblehlerle, ahmaklara yakışan bir devlettir” sözüyle açıklar. İstibdat, insanlık için en büyük beladır. Demokrasiler, halkın yönetime katılım ve yönetenleri denetlemesini sürekli ve etkili kılmak için sivil toplum kuruluşları (hükûmet dışı bağımsız kuruluş) formülüyle, bunlara geniş hak ve imkânlar tanır. Bu yapılar, örtülü iktidar ilişkilerini sürekli kontrol eder.

Liderliğin gücü, istediğini yaptırması değil, etrafındakilerin güzelliğini ortaya çıkarmasıdır. Robert Townsend, iyi lider, kötü lider farkını şöyle açıklar: “İyi liderin ekibi bir iş başardıklarında ‘Bunu biz başardık’ der; kötü liderin ekibi ise

‘Bunu liderimiz başardı’ der.” Söзде yönetici, istibdat ile kuvvete, hileye, kendisinde olmayan manevi kuvvete dayanarak korku ve zorbalıkla milletin şevkini kırar, neşesini kaçıır. Bir topluluk sürekli liderlerini övüp ve insanları ona karşı borçlu çıkarıyorsa, artık o liderin, o topluluğun sermayeleri tüketmiştir. Yöneticilere karşı takdirler övgüye varmadan, eleştiri serbestçe yapılıyor ve yöneticiler de bundan rahatsız olmayıp dikkate alıyorsa hak ve hürriyetlere değеr veriliyor demektir.

Yönetim işlerinde, kuvvet kanunda olmalıdır. Körü körüne taklit ve itaat, hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlakî ve hukukî açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçları muhatabı affedebilir. Devletin dini adalettir. Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz parçasıdır. Devlete intisap hizmet içindir, maaş için değildir.

Arapça “**siyaset**” ile Latince “**politika**” kelimeleri Türkçe aynı anlamdadır. Siyaset, etimolojik olarak seyis (at bakıcısı) kökünden gelir. **Siyaset (politika)**; devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş ve anlayıştır. Seyis, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır; o da seyisi yönetir. Siyasetçi, devletin kurumlarını yönetir. Devletin bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir, onları denetler ve gerektiğinde değiştirir. Siyasetçinin görevi vatandaşları yönetmek değil, taleplerine aracılık etmek, vatandaşlara hizmet için kurulan organizasyonun çalışanlarını yönetmektir. Siyasetçi için yönetmek ek bir iş ve sanattır, bir “meslek” değildir. Sosyal ve ekonomik kurumlarda görev alan yönetici için ise yönetmek; **hem meslek, hem de sanattır**.

Kamu yönetimi; bir ülkede ortak kanunlara bağlı topluluğun kurduğu siyasi teşkilât olan devletin sahip olduğu kurumların yönetimidir. Devlet politikalarını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolünü sağlayan, kamu sisteminin nasıl çalıştığını halka açıklayan, faaliyetleri faydalı, verimli yürütmekle uğraşan meslek ve bilim dalıdır.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil (uzman), liyakatli ve adil kişilere verilmelidir. Kamu kaynaklarını kullanımda aynıdır. Kendi bütçesi sınırlı olan bir birey, başkasının daha geniş bütçesini kullanma fırsatı bulduğunda daha fazla harcama yapabilir. Özellikle kamu görevlilerinin veya yöneticilerin bütçeleri yönetirken sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri gerekir. Başkalarının parasını harcayan kişiler, maliyeti değil sadece kaliteyi önemserlerse, sorumsuzca harcamalar yapabilir ve bütçenin verimli kullanılmasını tehlikeye atabilirler.

Yönetici, hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Otoriter ve popülist yönetimler; hiyerarşik trollerle muhalif düşünceleri susturması demokrasiyi geriletir. Farklı görüşler yönetimde hizmet aracı ve adalet terazisidir. **Adalet**; hak ve hukuka uygunluk, din, dil, ırk, cinsiyet gözetmeden insanlara eşit davranmaktır.

Kamuda yönetim ahlakı; devlet veya kamu kurumlarında çalışanların, görevlerini yürütürken ahlakî değerlere uygun davranmalarını ifade eder. Kamu çalışanlarının yönetim kararlar alırken kullandıkları ahlak standartları düzenleme ve analizi ile kullanımı, kararlarda kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasıdır.

Devlet ahlakı; toplumda devlete yönelik geniş bir zamanda inşa edilmiş gelenek ve normlardan oluşan değerlerdir. Devlet ahlakı, bir devlet geleneğinden doğar ve bu gelenek, vicdanında yeşerttiği değerleri ile devleti yaşatır. Kamu görevlileri, toplum adına hizmet ettikleri için, özel sektöre göre daha yüksek bir ahlak standardına sahip olmaları beklenir.

Kamu yönetimi ilkeleri; (1) yasallık, (2) saydamlık, (3) hizmet odaklılık, (4) hesap verebilirlik, (5) katılımcılık, (6) tarafsızlık, (7) yenilikçilik, (8) etkinlik, (9) verimlilik, (10) sürdürülebilirlik, (11) ifade hürriyeti, (12) görevin kötüye kullanmama, (13) profesyonellik, (14) nezaket, (15) eleştiri ve muhalefet hakkı, (16) ahlakilik ve dürüstlüktür.

Kamu yönetiminde ahlak ilkeleri; dürüstlük, (2) şeffaflık, (3) adalet, (4) sorumluluk ve (5) hizmet bilincidir.

Yönetemeyen demokrasi ve muhalefetin zafiyeti yanlış iktidarı devam ettirir. Süslü laf ve fiyakalı isimle fınk atanlar yönetimi zayıflatır. “Yönetim işi ehil olmayan kimselere verildiği zaman kıyameti bekle!” (B6496 Buhârî, Rikâk, 35)

Kurum Yönetiminde Temel Sorunlar:

1. Liderlik ve yönetim sorunları; (1) vizyon eksikliği, (2) zayıf liderlik, (3) delegasyon (bir yöneticinin belirli görev, yetki ve sorumlulukları astlara devri) sorunu, (4) liyakatsiz atamalar, (4) ekip çalışma yetersizliği, (5) değişime direnç ve (6) oligarşi (siyasi gücün birkaç kişilik grubun elinde toplandığı yönetim), aristokrasi (soylular sınıfı) mafya (kanun dışı işler çeviren gizli yapılanma) klik (bir toplulukta ortak çıkar için ayrı bir grup oluşturan hizip), burjuvazi (üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu **kentsoylu** sınıfı) ve jakoben (tepeden inme) sorunlarıdır.

2. İletişim sorunları; (1) etkisiz iletişim, (2) hiyerarşik engeller, (3) bilgi paylaşım eksikliği ve (4) şeffaflık eksikliğidir.

3. Çalışan ilişkileri sorunları; (1) motivasyon eksikliği, (2) çalışan sadakatinin azalması ve (3) eşitsizlik algısı.

4. Performans yönetimi sorunları; (1) hedeflerin belirsizliği, (2) ödüllendirme sisteminin eksikliği ve (3) performans değerlendirme sisteminin yanlış uygulanmasıdır.

5. Stratejik sorunlar; (1) uzun vadeli düşünme eksikliği, (2) plansız yatırım, (3) paydaşların ilgisizliği ve bilgisizliği, (4) çevresel faktörlerin dikkate alınmaması, (5) yanlış strateji belirleme ve (6) kaynakların etkin kullanılmamasıdır.

6. Kurumsal kültür sorunları; (1) zayıf kurumsal kültür, (2) toksit (mobing, ayrımcılık) çalışma ortamı ve (3) temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkesinin tam uygulanamamasıdır.

7. Finansal sorunlar; (1) kârlılık sorunları, (2) yedek akçe sorunları ve (3) bütçe disiplininin olmayışı.

8. Teknolojik sorunlar; (1) teknolojinin yetersiz kullanımı, (2) siber güvenlik riskleri.

9. Müşteri ilişkileri yönetimi eksikliği; (1) müşteri geri bildirim yetersizliği, (2) pazar ve müşteri trendi izleyememek.

Kurum yönetimi sorunlarını çözüm yolları; (1) şeffaf bir iletişim kültürü oluşturmak, (2) çalışanların katılımını

sağlamak, (3) liderlik geliştirme programları düzenlemek, (4) stratejik planlama yapmak, (5) performans yönetimi sistemlerini geliştirmek, (6) teknolojik yatırımlar yapmak ve (7) sürekli öğrenme ve gelişime önem vermektir.

Toplumları Oryantalist bakışla değerlendiren kehanet (güya, olayı önceden bilen) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhbanının büyü ve şeytani güçle bağlantılı) gibi ezoterik (gizemli) öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayış yönetimleri olumsuz etkiliyor. Bunun çaresi, kurumları demokratikleştirip, toplumun sistem üzerindeki kontrolü ile mümkündür.

Global elitis (elitokrazi) grubun kontrolündeki yönetim; şeffaflık, öngörülebilirlik, hukuk, demokrasi, insan hakları, adalet, güvenlik ve emniyetten uzak, zamanın ruhunu ıskalayarak çıkar gruplarına hizmet eder. Hükmetme lezzetiyle sermest oluyor, vazgeçemiyorlar. Haksız rekabetle devlet imkânlarını kullanarak siyasi propaganda ile çıkar sağlayanlar sorun üreten sistem kurarlar, sorun çözmeye gelenler sorunun kaynağı haline gelirler. Çare, kamu yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin liyakat, donanım üstünlüğüne dayalı (**meritokrasi**) yönetim şeklidir.

Kamu yönetiminde olumsuzluklar; (1) tam rekabetin olmayışı, (2) ekonomik istikrarsızlık, (3) risk ve belirsizlikler, (4) siyasette patronaj ilişkileri, rüşvet ve yolsuzluk, (5) yandaşlık, partizanlık ve rant ilişkileri, (6) siyasi miyopluk (uzağı net görememek), (7) lobicilik, hizmet kayırmacılığı ve merkezîyetçilik, (8) devlet harcamalarında israf, mali yanılma ve kayıt dışılık, (9) seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliği, (10) kararlarda oy çokluğu esası ve bürokrasinin sürekli büyümesidir.

Her bireyin hak sahibi olduğu kaynaklar ve kamu malları korunmalı, bunlarda kul ve tüyü bitmemiş yetim hakkı vardır. Kamu malına ihanetin her sistemde cezası vardır. Hiçbir kötülük yapanın yanına kâr kalmaz, insan yaptığı için karşılığını görür. Rüşvet, utanç vericidir, halkın güvenini sarsar. Yönetici, kendi çıkarı için değil halkın çıkarı için çalışmalıdır. Toplum, suçlara karşı yeterli önlem almaz ve yaptırım uygulamaz ise suçun hızla yayılacağı kırık cam teorisi ile açıklanır.

Demokratik parlamenter sistemde; yasama (meclis), yürütme (hükümet) ve yargı (mahkeme) olarak kuvvetler ayrılığıyla oluşturulan denge ve denetim mekanizmaları ile kamuda istikrar oluşturulur.

Şeffaflık ve açıklık ilkeleri gereği, ticari ve devlet sırrı yerli yerinde kullanılır. Eşitlik ilkesiyle adil, kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanıyan, yeteneklerin gelişmesine fırsat veren, emeğinin karşılığını alan, nimet ve külfeti hakkaniyete uygun dağıtma ve sosyal adaleti sağlamada ahlaki ilkeler önemlidir. Devlet, gücünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu ahlak ve hukuk anlayışını yerleştirip adil bir düzen kurmalıdır. Krizleri aşmada tüm kesimler güçlerine göre yük alarak nimet ve külfet dengesi sağlanmalıdır. Sorun çözmede alınan önlemler sabit ve dar gelirlileri mağdur etmemelidir.

Medeniyetin gelişmediği zamanda, kamu yönetiminde tek kişi yarı yeterli idi, ancak hızlı gelişmeler nedeniyle günümüz yönetim işleri istişare ile ortak fikri temsil edecek bir meclisle yürütülebilir. Büyük İskender, hiçbir konuda eleştirmeyen vezirini görevden alır. “Sana ihtiyacım yok der. Vezir, neden hükümdarım? İskender, ben bir beşerim sen bu kadar zamanda benim tek bir hatama bile rastlamadıysan cahilsin demektir, örtbas ettiysen o zaman da hainsin demektir.”

Dinin siyasete ve diktacı uygulamalara âlet edilmesini engelleme ve tek adamcılıktan milli irade hâkimiyetine geçiş toplumlarda farklı olmuştur. Tarihi döngüde yönetim, zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir.

Tarih döngüsü; toplum hayatı dairesel olarak aristokrasi (soylu, ayrıcalıklı), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı) ve demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğü görüşüdür. Tarih bilinci gelişmeyenler olaylar arası bağlantıyı kuramazlar.

Devlet; organize bir insan topluluğunun bir toprak üzerinde egemenliğiyle oluşan, hukukî, siyasi bir yapı ve kurumdur.

Dijital devlet; kamu hizmetlerinin dijital teknolojiler kullanılarak sunumu ve yönetilmesidir. Dijital devlet vatandaş elektronik ortamda hızlı, kolay, kaliteli, kesintisiz, güvenli hizmet sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanır.

Devlet, toplumun düzenini sağlayan, vatandaşların hak ve hürriyetlerini koruyan, kamu hizmetlerini sunan ve ülkenin iç ve dış güvenliğini sağlayan bir kurumdur.

Devletin kuruluşu, büyümesi tedricidir, teşkilat yapısı ülkeye göre farklılık gösterir, siyasi ideolojisine ve tarihi süreçlere göre değişiklik gösterse de değişmeyen işlevleri vardır.

Devletin Temel İşlevleri:

1. Temel devlet işlevleri; (1) güvenlik ve asayiş ve (2) vatandaşların can ve mal güvenliğini korumaktır.

2. Adalet; (1) adalet sistemi kurup işletmek, (2) hukukun üstünlüğünü sağlamak (3) hukuki uyuşmazlıkları çözmektir.

3. Kamu hizmetleri; (1) eğitim, (2) sağlık, (3) ulaşım, (4) çevre, (5) sosyal güvenlik, (6) altyapı, (7) kültür ve sanat.

4. Ekonomik düzenlemeler; (1) piyasa ekonomisini düzenlemek, (2) rekabeti korumak, (3) kamu malları ve hizmetleri üretmek, (4) ekonomik büyümeyi sağlamak ve (5) sosyal adaleti sağlamaktır.

5. Sosyal politika; (1) sosyal adaleti sağlama, (2) dezavantajlı grupları destekleme, (3) aile ve çocuk haklarını koruma.

6. Kültürel politikalar; (1) kültürel çeşitliliği destekleme, (2) milli birliği sağlama, (3) tarih ve kültür mirasını koruma.

7. Dış ilişkiler; (1) diğer ülkelerle ilişkiler kurmak, (2) uluslararası anlaşmalar ile uluslararası kuruluşlarda yer almaktır.

İdeal devletin özellikleri; sosyal uzlaşma ve sözleşmeye dayalı, kişilerin hak ve hürriyetlerini koruyan, sahip olduğu güç ve yetki tek bir elde toplanmadan yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtma, demokratik katılıma dayalı temsilde adaleti esas alan, güç ve yetki sınırı belli, yönetiminde açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, liyakat ve toplam kalite felsefesi, evrensel değerlere sahip, dini değerleri istismar etmeyen ve cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken farkı gözetmeyen, koruyan, kollayan, yediren, giydiren ve düzeni sağlayan gelir ve giderleri birbirine denk olan bir kurumdur.

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

İnsanlığın sosyolojik gelişim seyri; (1) ilkellik, (2) kölelik, (3) esirlik, (4) ücretlilik ve (5) hürriyet devridir.

Batı, sanayi devrimi öncesi, insanlığın ortak birikimi ile geliştirdiği yönetim kuralları mirasını kabul etmiyor. Yönetimde, adalet, hukuk ve ahlak ilkelerini görmeyen sadece rasyonelliği esas alan Batı felsefesinin getirdiği yönetim, insanlığın sorunlarını çözemediği gibi sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır.

Endüstri Öncesi Yönetimin Gelişim Seyri:

1. Hz. Âdem: İnsanlığın atası ve ilk peygamber aynı zamanda ilk yöneticidir. Tüm eşyanın ismi öğretilmiş olarak ilk topluluğun nasıl yönetileceği ile ilgili kurallar ortaya koymuştur.

2. Hz. Musa: On Emir ile insan topluluklarının temel hak ve sorumluluklarını ortaya koymuştur.

3. Hz. Muhammed: Kendine indirilen Kur'an ve "Veda Hutbesi" ile tüm insanlığa yol gösteren kuralları bildirmiştir.

4. Keykavus Bin İskender (Ö. 1012): "Kâbusname" ile padişaha; haramdan sakınma, dindarlık halkın harem ve haramından sakınmak olduğu, yapacağı işte önce görüşünü bilgisine uydurması, bilgisiz iş yapmamayı, işi sağlam yapmayı, her sözünde gerekisini söylemeyi, yenildiğinde kimseden aman dileyici olmamayı, yenince Allah'ın kullarına karşı bağışlayıcı olmasını, hırsıza merhamet edip bağışlamamasını, bağışlamak halkın zararına sebep olacağını öğütür.

5. Nizâmülmülk (Tunus, 1018-İran, 1092): Selçuklu Devleti veziri "Siyasetname" ile padişahlardan; mazlumlara ve adalet isteyenlere haftanın iki gününde sarayına çağırıp şikâyetleri dinlemesi, yanlış yapanları cezalandırması, görevlendirdiği kişiyi kontrol edecek müfettiş görevlendirmesini ister. Memleketin yıkılmasına çalışan, haram iş yapan, devlet sırrını korumayan ve padişaha dalkavukluk ederken gizlice muhaliflere çalışanı bağışlanmamasını ister.

6. Ahî Evran (1171-1262): Kardeşlik esaslı ahilik teşkilatının kurucusu olarak Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için aralarında kurdukları dayanışma kurumlarının uygulamaları ile özel sektörün yönetim tarzları ile ilgili uygulamaları vardır.

7. Şeyh Edebali (Kırşehir, 1206-1326): İslam ilahiyatçısı, Ahi şeyhi, Osman Gazi'nin kayınbabası, hocası ve Osmanlı Devleti'nin manevi kurucusunun Osman Gazi'ye nasihatlerinde öfke, kin, suçlama, kötü söz, geçimsizlik, bölücülük, üşengenlik gibi kötü hallerden uzak olmasını ister. İnsanı yaşat ki devlet yaşasın diyerek yöneticilere yol çizmiştir.

8. İbn-i Haldun (Tunus, 1332-1406): "Mukaddime" isimli eserinde tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konulara ait fikirlerinde; devletin asıl görevinin insanlar arası sulh ve ahengi sağlamak olduğu, iktisadi ve ticari faaliyetlere girmesi dengeyi bozacağını, serbest rekabeti önleyeceğini belirtir. Devlet, iktisadi faaliyetler için güvenli ve adil bir ortam sağlamalı, toplumu iç ve dış tehlikelerden koruyacak güçlü bir askeri yapı karmasını önerir. Debdebeli törenler, üniforma ve protokol artışı toplumdan kopuşu, israf, lüks, zulmün yaygınlaşması medeniyetleri çökertir.

9. Koçi Bey: Sultan IV. Murad'a 1631 ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet yönetimine ait sorunlara önerilerinde; etrafındakilere dikkat etmesini, rüşvet, disiplin ve devletin bekasına dikkatleri çeker.

Yöneticilerin, bütün dezavantaj ve kuruma zararı pahasına ifade hürriyetini engelleme nedenleri cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti gelişmez. Doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir. Müstebit yöneticiler insanların hindi gibi düşünüp, insan gibi değil, papağan gibi konuşmasını isterler. Ezbere dayalı eğitimde sorgulama kültürü gelişmez. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından rahatsız olmaz. Fikirleri koruyan onların yasakla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir." Mehmet Tikici.

Bir ülkede kaynaklar, tüm milletin değeridir. Kamu görevlileri kaynak kullanımına dikkat ederek, faaliyetlerle ilgili halkı sürekli ve doğru bilgilendirmelidir. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolü sağlanmalıdır. Vatan, dürüst insanlar tarafından kurulur, hainler tarafından çökertilir. Bir ülkeyi batıran hakkını arayan insanların yükselen sesi değil, devlete körü körüne bağlılık taslayan çıkarıcı kapı kulu zihniyettir.

İnsanları evrensel değerler etrafında toplamının yolu; yönetişim yaklaşımıyla karar mekanizmalarında gençlere, farklı fikir, kültür, din ve inançtaki insanlara yer vermektir. Hukuk, adalet, dürüstlük, eşitlik, ahlak ve hürriyet evrenseldir. Keyfi rejimlerin keyfi uygulamaları, dini, milli duyguları istismar toplumsal barışı bozar, korku, panik, endişe ve kaygı oluşturur.

Dünyada artan hürriyet talepleri, şeffaflık, katılımcılık isteği ve kendini yönetme becerisi gelişen insanlar yönetilme yerine bulundukları kurumları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim anlayışı, genel eğilimlerle birlikte yerel eğilimleri de dikkate alan etkileşimli, şeffaf, katılımcı bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştiriyor. Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan ve iki taraflı ilişki olan yönetim yerine çok taraflı, çok amaçlı ilişki olan yönetişimi getirmiştir.

Yönetişim (governance); bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayalı, katılımcı, kapsayıcı yönetim yaklaşımıdır.

Tek kişinin reisliği sofistike (karışık, yanıltıcı) sorunları çözmede yetersiz kalır. Bir insan tek başına, kimse ile istişare etmeden reislik yapması sorunları çoğaltır, çünkü çok çeşitlenen uzmanlık alanlarına bir kişinin akıl ve kabiliyeti yetmez. Fikirlerin çatışması, eleştirel düşünce ve akılların birbirine zıt olmasından hakikat ortaya çıkar.

Dijital yönetişim; organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif şekilde bilgi teknolojileri ve dijital araçlar kullanarak yönetişimin sağlanmasıdır. Dijital yönetişimde mobil ağlar, hizmet sunmada etkinlik ve şeffaflık sağlar.

Yönetişim ilkeleri; (1) şeffaflık, (2) hesap verebilirlik, (3) katılımcılık, (4) eşitlik, (5) adalet, (6) etkinlik ve verimlilik, (7) stratejik vizyon, (8) tutarlılık, (9) istikrar ve (10) sürdürülebilirliktir.

Yönetimde, yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti

herkes için sağlamaktır. Hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem de bu farklılıkları başka kültürlerle olan modellerle aşmaya çalışmak yönetimde bir çelişki ve yanılgıdır. O kültürün insanları o sorunları önce nasıl çözmüş ise ona bakılır.

13.8. Global İş Ahlakı

Dünyada ihtiyaçları karşılayan, insanların ortak serveti olan kaynakların belirli kesimlerin tekelinde olması, global gelir adaletsizliği, bazı ülkelerin sömürülüyor olması ve sanayileşmenin çevreye verdiği zarar global ahlaki bir sorundur.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, kültürlerin ve dünya görüşlerinin alışverişinden doğan bir uluslararası bütünleşme sürecidir. Ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir.

Globalleşme ile dünya küçülüyor yerel birçok sorun evrensel ve global özellik kazanabiliyor, çözümü içinde global bir ahlak anlayışı gerekiyor. Farklı kültür, inanç ve yaşam tarzları arasındaki etkileşimin artışıyla daha karmaşık hale geliyor.

Global ahlaki sorunların nedenleri; (1) globalleşmenin hızlı ilerlemesi, (2) eşitsizliklerin artması, (3) çevre sorunları, (4) kültürel çatışmalar ve (5) teknolojik gelişmelerin getirdiği ahlaki sorunlardır.

Global ahlaki sorunlar; (1) insan hakları ihlalleri, (2) siyasi baskılar, (3) global eşitsizlik, (4) adaletsizlik, (5) açlık, (6) göç, (7) su kıtlığı, (8) çevre kirliliği, (9) iklim değişikliği, (10) ödeme gücü üzerinde borçlandırma, (11) savaş ve şiddettir.

Birleşmiş Milletler'in sorun çözmede yetersizliği, tüketimin kültür haline getirilerek tüketimciliğin yaygınlaşma, akıllı şehir, neom (Suudi Arabistan, Tebuk Bölgesi 2017, yenilenebilir enerji destekli proje) şehir ve avatar (2045 Initiative, insan kişiliğini biyolojik olmayan taşıyıcılara aktararak ömür uzatma, siber ölümsüzlük) projeleriyle dünya nüfusun azaltmaya yönelik çalışmaların insanlığı tehdit etmesi, yeni dünya düzeni, tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet ve paralı askerlerle (lejyoner) yürütülen vekâlet savaşları global ahlaki sorunlardır.

Global ahlaki sorunlar, tek bir ülkenin veya kurumun çözebileceği sorunlar değil, tüm insanlığın ortak çabalarıyla çözümü mümkündür. Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel nedeni ahlaki olmayan kapitalist sömürü düzenidir. Global ahlaki sorunların çözümü için medeniyetler arası çatışma değil, iletişim, anlaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

Global ahlaki sorunlara çözüm önerileri; (1) insani değerlere dönüş, (2) demokrasiyi geliştirme, (3) global iş birliği, (4) sürdürülebilir kalkınma, (5) insan haklarına saygı, (6) eğitim ve farkındalık, (7) teknolojiyi ahlaki kullanmaktır.

Global ölçekte Makyavelizm ve kapitalizm anlayışları etkili olmaktadır. **Makyavelizm;** açıkgozlülüğe, gösterişe dayalı, ahlaki siyasetten ayıran, faydacı, çıkarı için her yolu meşru gören politik düşüncedir. **Kapitalizm** ise sermaye, emek, girişim, faiz, rant ve kâr merkezli, ahlâk kurallarını herkes kendi felsefesi belirler anlayışındaki ekonomik sistemdir.

Kapitalist anlayış, toplum içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak lehine kullanır. Kuruluş ve araştırmayı destekler ve aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda oluşturduğu ekonomik eşitsizlik ileride biyolojik eşitsizliğe neden olur. Bu anlayışın uyguladığı ekonomik soykırımla hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bunlar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimi engeller.

Etkileme ve tesir gücü yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli plan) ve ittifaklardan güç alan şerli global çeteler laboratuvar modifikasyonu virüslerle insanlığı yeniden dizayn ile sistemi kökten değiştirmek istiyor.

Kişî, organizasyon ve ülkeler kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçlerine göre sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramlarla, dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayışla her insanın mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez. "Eski hâl muhal; ya yeni hâl veya izmihlâl" (Said Nursi). Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. Gelişimi yakından izleyerek, yeni sorunlara yeni çözümler üretilmelidir. Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağıyla zengin hoşgörüye sahip coğrafyaların modern akademik ve kadim (eski) bilgilerine ulaşan emperyalistler modern köleleştirme ile yeni sömürü yöntemleri geliştiriyorlar.

Kapitalizm, üretim araçlarının özel mülkiyete ait olduğu ve kârın maksimize edildiği ekonomik bir sistemdir. Bu sistemde, işçilerin emeği sömürülerek kâr sağlanır. Kapitalist sömürü, çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilir.

Kapitalist sömürü yöntemleri; (1) ücretlerin düşük tutulması, (2) artı değer sömürüsü (işçinin günlük yaşamlarını sürdürebilmek için daha fazla süre çalıştırılması), (3) çalışma şartlarının kötüleştirilmesi, (4) iş gücünün ucuzlatılması, (5) tekelleşme ve rekabetin azaltılması, (6) sürekli yenilik ve modanın teşvik edilmesi, (7) devletin rolü ve düzenlemelerin zayıflatılması, (8) toplumları çatıştırma, (9) borçlandırma ve psikolojik sömürüdür.

Global seçkin azınlıktaki üst akıllarca kurgulanan kapitalizm kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mecbur değildir. İnsanlık, ortak akli ile adil, insani, ahlaki, her tür sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

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, Hiroşima ve Nagazaki'de nükleer bombalarla 250 bin, Kuzey Amerika'da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi dâhil. Global kapitalist düzen; coğrafi keşifler, Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle Avrupa ve ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, adaletsiz düzeni ile birçok global ahlaki soruna neden oluyor.

Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler; (1) eğitim sistemindeki eksiklikler, (2) ahlaki rehberlik eksikliği, (3) toplumsal normların bozulması, (4) empati eksikliği ve yalnızlık, (5) bencillik ve çıkarıcılık, (6), bilinçsiz taklit,(7)

negatif rol modeller, (8) bilgi kirliliği, (9) dijital ahlak eksikliği, (10) ekonomik eşitsizlik ve yoksulluk, (11) ifade özgürlüğünün kısıtlanması, (12) teknolojik gelişmelerin yan etkileri, (13) siyasi istikrarsızlık ve yönetim zaafıdır.

Genel felaketler, toplumun genel hata ve ihmallerinden ileri gelir. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” Kaynaklar, tasarruf önlemleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. İtibardan tasarruf olmaz diye israf edilemez.

Zalim yöneticilerin zulmüne karşı mücadele eden, Köroğlu ve Robin Hood gibi toplumu koruyan zalimin karşısında, mazlumun yanında, zenginden alıp fakire verenlerden ziyade, günümüzde fakirden alan zengine verenler öne çıkmaktadır.

Her yeniliği, kapitalizm tuzağı, eseri görmek, göstermek, ona psikolojik üstünlük ve fiziki güç verir. Dünyada askeri, operasyonlar artıyor gözüксе de aslında; devletler arası savaş, yerini sosyal tabakalar arası “sosyolojik savaş’a” bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Örnek Sorular

1. Ahlak nedir ve ahlakın temel kaynakları nelerdir?
2. Toplumsal yozlaşma nedir ve toplumsal yozlaşmanın temel nedenleri nelerdir?
3. Evrensel ahlak nedir ve evrensel ahlak ilkeleri nelerdir?
4. İş ahlakı nedir ve iş ahlakının temel ilkeleri nelerdir?
5. Mesleki yozlaşma nedir ve mesleki yozlaşma nedenleri nelerdir?
6. Global ahlaki sorunlar nelerdir ve bunların çözümü için neler yapılabilir?
7. Toplamların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?

14. SOSYAL SORUMLULUK

14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, günlük hayatta kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyde sık kullanılan bir kavram olarak kişi ve kurumların kendilerine ve başkalarına karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirme zorunluluğudur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesi, toplumla ilgili, insanlarla ilişkili, “sorumluluk” ise bir kişinin veya kurumun kendi eylem ve kararlarının sonuçlarına karşı yükümlü olması, hesap verebilir olması durumudur.

Sorumluluk Çeşitleri:

1. Gönüllü Sorumluluk: Kişi ve kurumların kendi istekleriyle belirledikleri sorumluluklardır.

2. Zorunlu Sorumluluk: Kişi ve kurumların mutlaka yerine getirmesi gereken sorumluluklardır.

3. Kişisel Sorumluluk: Kişinin zorunlu ve gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığı veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı durumdur.

4. Kurumsal Sorumluluk: Kurumun kendine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü üstlendiği yükümlülükler ile yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir.

Sosyal sorumluluk; bireylerin ve kuruluşların, topluma ve çevreye karşı duyarlı, bilinçli davranarak, toplumsal refahı artırmak ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak amacıyla üstlendikleri yükümlülüklerdir. Bu kavram, hem bireyler hem de işletmeler için geçerlidir ve çeşitli sosyal, ekonomik ve çevresel konulara yönelik sorumlulukları kapsar.

Sosyal sorumluluk, kişi, sivil toplum, kamu ve özel kuruluşların yaşam kalitesini iyileştirmek için toplumla birlikte eğitim, sağlık, ekonomik, sosyal, kültürel çevreyi geliştirme sorumluluğudur.

Sosyal sorumluluğun temel ilkeleri; (1) ahlaki davranış, (2) toplumsal fayda, (3) insan haklarına saygı, (4) çevre koruma, (5) sürdürülebilir kalkınma, (6) çalışan haklarına saygı, (7) yoksullukla mücadele, (8) gönüllülük ve (9) şeffaflıktır.

Sosyal Sorumluluk Çeşitleri:

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS): Organizasyonların, faaliyet gösterdikleri toplum ve çevreye karşı duyarlı davranarak sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmeleridir. KSS faaliyetleri; eğitim projeleri, çevre dostu üretim süreçleri, sosyal yardım programları ve çalışan haklarına yönelik iyileştirmelerdir.

2. Bireysel Sosyal Sorumluluk: Bireylerin, topluma ve çevreye karşı duyarlı ve bilinçli davranarak, olumlu etkiler oluşturma çalışmalarıdır. Gönüllülük, bağış yapma, çevre dostu yaşam biçimleri benimseme ve toplumsal sorunlara yönelik farkındalık oluşturma gibi faaliyetler bireysel sosyal sorumluluk kapsamına girer.

Sosyal sorumluluğun temel amacı; bireylerin ve kuruluşların topluma, çevreye ve ekonomiye olumlu katkılar sağlamasını teşvik etmektir.

Sosyal sorumluluğun temel amaçları; (1) toplumsal refahı artırma, (2) sürdürülebilir kalkınma, (3) ahlaki değerlerin yayılması, (4) çeşitlilik ve kapsayıcılık, (5) sosyal eşitlik ve adalet, (6) sağlık ve güvenlik, (7) toplumsal sorunlara çözüm bulmak, (8) eğitim ve farkındalık, (9) toplumsal bilincin artması, (10) marka imajını güçlendirme, (11) kriz ve afet yardımı.

Sosyal sorumluluk kültürü; bir kurumun veya toplumun tüm üyelerinin, sadece kendi çıkarlarını değil, aynı zamanda toplumun genel çıkarlarını da gözetken bir anlayışa sahip olması ve bunu davranışlarına yansıtarak yaşamasıdır.

Nimet-külfet dengesi içinde her kişi ve kurum görev ve sorumluluklarını yerine getirmeli, sorumluluktan kaçınarak, ihmal edenler, savsaklayan, yanı sıra ısrar edenlere bunun bedeli ödetilmelidir. Sosyal sorumluluk, sahip olunan imkân, kabiliyet, bilgi, tecrübe, mevki ve duyuma göredir. Toplumda oto kontrol sistemi ile sorumsuzlar sürekli izlenir ve uyarılır. Sorumluluk bilinci gelişen insan, yapılması gerekeni zamanında yapmak için kendiliğinden harekete geçer.

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Kamu kaynakları milletin değeridir, kamu görevlileri bunu kullanımda dikkat etmeleri, halkı doğru bilgilendirmeleri kanuni ve ahlaki sosyal sorumluluktur. Devlet, demokratikleşirse millet sistemi daha iyi kontrol eder. Sosyal sorumluluk, sadece bir ahlaki yaklaşım değil, aynı zamanda kişiler ve kurumlar için önemli faydalar sunan bir stratejidir.

Sosyal Sorumluluğun Faydaları:

1. Kişiler için faydaları; (1) kişisel gelişim, (2) toplumsal bilinç, (3) mutluluk ve yaşam sevinci ve (4) ait olma hissidir.

2. Toplum için faydaları; (1) toplumsal kalkınma, (2) eşitsizliklerin azaltılması, (3) sürdürülebilir kalkınma ve (4) yaşam kalitesinin artmasıdır.

3. Kurumlar için faydaları; (1) marka imajı ve güvenilirlik, (2) müşteri sadakati, (3) çalışan memnuniyeti ve bağlılık, (4) risk yönetimi, (5) yenilikçilik, (6) sürdürülebilirlik ve (7) rekabet avantajıdır.

Sosyal sorumluluk projeleri örnekleri; (1) çevre koruma, (2) sağlık, (3) eğitim, (4) yoksullukla mücadele, (5) sokak hayvanlarına bakım, (6) ağaçlandırma kampanyaları, (7) kültürel mirası koruma, (8) gıda bankacılığı, (9) geri dönüşüm projeleri ve (10) engellilere yönelik projeler gibi.

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma nedenleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir. Ürünleri müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları ile oluşan tüketimle sağlanan fayda toplumun refahını sağlar.

Kişi ve kurumların bu amacı benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanır.

14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk anlayışı; kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişim ile kişi, toplum refahı ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Toplumda geniş bir sosyal sorumluluk alanı vardır.

Sosyal Sorumluluk Alanları:

1. **Eğitim;** (1) burs ve destek programları, (2) eğitim projeleri ve (3) okuryazarlık kampanyaları.
2. **Sağlık;** (1) sağlık hizmetlerine erişim, (2) sağlık bilgilendirme kampanyaları ve (3) hastalık önleme ve tedavi.
3. **Çevre koruma;** (1) doğal kaynakları koruma, (2) atık yönetimi, (3) ağaçlandırma, (3) enerji ve su tasarrufu.
4. **Sosyal yardım ve destek;** (1) yoksullukla mücadele, (2) engelli ve dezavantajlı gruplar, (3) yaşlı bakımı ve destek.
5. **Kültür ve sanat;** (1) kültürel mirasın korunması, (2) sanat eğitim programları, (3) sanat ve kültür etkinlikleri.
6. **Toplumsal cinsiyet eşitliği;** (1) kadın hakları ve eşitlik, (2) toplumsal cinsiyet farkındalığı, (3) kız çocuklarının eğitime erişimini sağlamak, (4) aile içi şiddetle mücadele, (5) mesleki eğitimde eşitlik ve (6) cinsiyet ayrımcılığını önleme.
7. **Ekonomik gelişim ve istihdam;** (1) ekonomik büyüme, (2) girişimcilik desteği, (3) yerel ekonomileri destekleme, (4) sürdürülebilir kalkınma, (5) yeşil ekonomi, (6) gelir dağılımında adalet, (7) iş ve meslek edindirme programları.
8. **Ahlaki iş uygulamaları;** (1) şeffaflık, (2) hesap verebilirlik, (3) çalışan haklarına saygı, (4) müşteri memnuniyeti, (5) tedarik zinciri yönetimi, (6) çevreye duyarlılık, (7) rüşvet ve yolsuzlukla mücadeledir.
9. **Siyasi sorumluluklar;** (1) kişisel sorumluluk, (2) kolektif sorumluluk ve (3) siyasi partilerin sorumluluğudur.
10. **Acil durum ve afet yardımı;** (1) insani yardım, (2) acil yardım ve kurtarma.
11. **Çalışan hakları;** (1) adil çalışma şartları, (2) çalışanların gelişimi, (3) ayrımcılığı önleme, (4) iş sağlığı ve güvenliği.

Eğitilen her kişi topluma olumlu katkı sağlarken, eğitilmeyenlerin zararı ise büyüktür. Eğitim ve öğretimin etkinliği için kişi, sivil toplum ve kamu kurumlarının sorumluluğu vardır. En zeki öğrenciler tıp ve mühendisliğe, 2. derece mezunlar yönetim ve ekonomi okuyarak 1. derece mezunlara yönetici olması, 3. derece mezunların siyasete yönelip ülke siyasetçileri olarak 1. ve 2. derece mezunlara hükmedişi, başarısızların ise ordu ve emniyete katılarak elde ettikleri silah gücüyle öncekilere hükmetmesi eğitim hatasıdır. Eğitim kalitesini düşürmek, toplumun çöküşünü hızlandırır.

Toplumsal çöküş göstergeleri; (1) dayanışmanın bitişi, (2) üretim düşüşü, (3) tüketim çılgınlığı, (4) vergilerin artışı, (5) liyakatin dikkate alınmaması, (6) adaletsizliğin yaygınlaşması, (7) umutların kırılması, (8) göçün hızlanması, (9) kibir, gösteriş, riyakârlık ve dalkavukluğun artışı, (10) her şeyi normalmiş gibi görmezden gelip kabullenmektir.

Siyasi temsil ilkesi gereği, seçmenlerin hükümetlerle veya halkın siyasi temsilcileri ile ilişkisini sağlama, şeffaf ve hesap verme yükümlülüğüdür. Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; uzman, donanımlı, liyakatli ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Eşit vatandaşlığa dayalı demokraside kimsenin üstünlüğü, ayrıcalığı olmadığı için insanlar yeni fikir ve keşiflerle daha hızlı gelişirler.

Yoksulluk ve fakirliğin nedenlerini ortadan kaldırmak; sınıflarlar arası çatışma, sömürü aracı faizi kaldırıp zekâtı uygulama ve kaynakları adil paylaşmakla olur. Toplumun ortak varlığı olan kamu malını çalmak, zimmete geçirmek ve israf etmek tüm din ve ahlaki anlayışlarda kötüdür. “Kimi bir işte görevlendirip bir ücret verdiğimiz, onun bu ücret dışında alacağı her şey hainliktir.” (Hz. Muhammed, Ebû Dâvûd, İmâre, 9-10). “Sizden kimi bir işte görevlendirirsek ve o da bizden iğne kadar veya daha büyük bir şeyi gizlerse bu bir ihanet olur ve kıyamet günü onu (kendi elleriyle) getirir.” (Hz. Muhammed, Müslim, İmâre, 30). “Eğer Müslümanların yaşadığı bir şehirde fakir görürseniz bilin ki o şehrin yöneticileri halkın malını çalıyorlar.” Hz. Ali. “Bir milletin kuvvet ve malının havuzu ve hazinesini boşaltan başlar; o milleti serseri, perişan ve mevcudiyetsiz edip, fıkır-i milliyetin ipini kesip, parça parça ederler.” Said Nursi

Yoksulluk (fakirlik); bir bireyi veya ailenin temel ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli gelire sahip olmaması durumu. **Kronik yoksulluk;** uzun süreli ve nesilden nesile aktarılan bir yoksulluk türü. **Çalışan yoksulluğu;** bir bireyin veya hane halkının düzenli bir işte çalışmasına rağmen temel ihtiyaçlarını karşılayacak geliri elde edememesi ve yoksulluk sınırı altında yaşaması. **Yoksulluk sınırı;** bir kişinin veya ailenin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli asgari gelir düzeyi. **Açlık sınırı** ise bir birey veya ailenin sağlıklı ve dengeli beslenebilmesi için yapması gereken asgari gıda harcaması.

Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar; tüm insanlığın ortak servetidir; bunlar geçmişten miras değil gelecekte emanettir. Yoksulluğu yönetmek değil bitirmek asıldır; bunun için devlet, sivil toplum kuruluşları ve kişiler sorumludur.

Sosyal adalet; toplumdaki tüm bireylerin eşit hak ve fırsatlara sahip olduğu, kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığı ve herkesin temel ihtiyaçlarının karşılandığı bir düzeni ifade eder. Sosyal adalet, her bireyin onurlu bir yaşam hakkına sahip olduğu ve toplumun tüm üyelerinin eşit fırsatlar ve kaynaklara erişiminin sağlanması gerektiği anlayışına dayanır.

Sosyal adaletin amacı; toplumdaki her kişi için ihtiyaçları karşılamak, fiziki ve psikolojik güven sağlamak ve topluma eşit katılımı sağlayarak adil bir yaşam sunmaktır. M. Tullius Cicero M. Ö. (D. 106) Roma’lı bilginin **Cicero teorisi;** “(1) fakir çalışır, (2) zengin sömürür, (3) askerler her ikisini de korur, (4) mükellef üçü için vergi öder, (5) serseri dördü adına istirahat eder, (6) ayyaş beşi için içer, (7) bankacı ilk altıyı dolandırır, (8) avukat ilk yediyi kandırarak savunur, (9) hekim sekizini de öldürür, (10) mezarcı dokuzunu da gömer ve (11) politikacı 10’lar sayesinde yaşar.” der.

Sosyal sorumluluk alanlarında faaliyet yürütmeye kâr gözetmeyen sivil toplum kuruluşları en etkili organizasyonlardır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar; maddi bir gelir veya kâr elde edip bu geliri üyelere, mütevellilere, çalışanlara veya bir özel şahsa dağıtamaz. Sağlık, eğitim, kültür, sosyal refahı ve temel hakları geliştirmek gibi kamuya ait amaçları olan, sivil toplum kuruluşları; vakıf, dernek, sendika, oda, kulüp, birlik, cemiyet, cemaat, tarikat ve platform gibi isim alırlar.

Sivil Toplum Kuruluşu (STK); kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu, resmî kurumlar ve hükümet dışı bağımsız hareket eden, hukuki, siyasi, ekonomik, sosyal, çevre ve kültür alanında faaliyet yürüten organizasyondur.

STK'ların amacı; toplumsal sorunları bağımsız şekilde ele alarak kamuyu bilgilendirmek, öneri ve çözüme katkı sunmaktır. STK; üye ve çalışanları gönüllü, kâr amacı gütmeyen, gelirleri; üye aidatı, bağış ve kamu mali transferleridir.

Tüm ekosistem, birlikte güvenle yaşamının daha iyi bir yolunu bulmak zorundadır. Toplumsal sorunlar olan; yoksulluk, göç, adaletsiz gelir dağılımı, yardıma muhtaç hane sayısında artış, pandemi, baskı, depresyon, iklim değişikliği ve iklim göçü sorunlarıyla mücadele için yerel ve global ölçekte duyarlılık oluşturularak çözümler üretilmelidir.

14.3. Kişisel Sosyal Sorumluluk

Sorumluluklar, kişi ve kurumların bir amaç etrafında toplanarak sürdürülebilir bir hayata yönelmelerini ifade eder.

Sosyal sorumluluk, kişinin toplumdan aldığını topluma kazandırma anlayışıdır, toplum faydasına gönüllüğe dayanır ve başka insanlara karşı sorumluluğu ifade eder. Bu bilinçle hareket eden kişi davranışının topluma olabilecek etkisini bilir.

Kişisel sorumluluk; bireylerin kendi davranışlarından, kararlarından ve yaşamlarının çeşitli yönlerinden sorumlu olma bilinci ve kabuldür. Kişisel sorumluluk, kişinin zorunlu ve gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığı veya yapmadığında sonuçlarına katlanacağı durumlardır.

İnsan bulunduğu yeri yaşanabilir yapmak için üzerine düşen görevi yerine getirmeli; görev ve sorumluluk ihmalleri ve savsaklamanın bedelini ödemelidir.

Kişisel sorumluluğun temel ilkeleri; (1) kendi eylemlerinin farkında olmak, (2) kararlarının sonuçlarını kabul etmek, (3) hatalardan ders çıkarmak, (4) kendini geliştirmek (5) başarı ve başarısızlıklarının sorumluluğunu almaktır.

Kişisel sorumluluğun faydaları; (1) öz güven, (2) başarı, (3) ilişkiler, (4) öz farkındalık, (5) huzur ve mutluluktur.

Kişisel sosyal sorumluluk; bireyin topluma, çevreye ve diğer insanlara karşı ahlaki ve sosyal sorumluluklarını yerine getirme bilincidir. Kişisel sosyal sorumluluk, bireyin sosyal sorunlara duyarlı olması ve bu sorunların çözümüne bireysel katkı sağlamak için eyleme geçmesi anlamına gelir.

Kişisel sosyal sorumluluğun özellikleri; (1) toplumsal duyarlılık, (2) gönüllülük, (3) çevresel sorumluluk, (4) ahlaki yaşam tarzı ve (5) sürdürülebilirlik bilincidir.

Beyin gelişimi ile kişide akıl yürütme ve karar verme becerisi, aldığı kararların sonucuna katlanma, sorumluluk alma duygusu gelişir. Globalleşme ile elde edilen bilgiler, dünyadaki gelişimle ilgili insani ve vicdani bazı sorumluluklar yükler.

Sorumluluk duygusu küçük yaşta çevre etkisiyle insanın içinde yer eder ve verilen eğitimle gelişir. İleriye doğru yaşanan hayatın geriye dönük sorgulanması kişisel sosyal sorumluluktur. İnsan, yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duyumlara göre de sorumluluk değişir. Sorumluluğunu yerine getirmemek, yanlış, hata ve kusurda ısrar kendisine ve çevresine zarar verir.

Kişisel sorumluluk, nefis muhasebesi, özeleştirisi, eksikliklerini görebilme, hak etme, aldığının karşılığını verebilme, düzenli ve özverili çalışma, işini tutku ile yapmasını gerektirir. Hedefi büyük olanın çabası da büyük olur. İhmal etmek, savsaklamak, özen göstermemek ve hafife almak sorumsuzluktur. Bahane tutmak çocukluktur veya hainliktir. Ürkmek ise cehalet veya bilmezliktir. Herkes yaptığı için karşılığını mutlaka alır, iyi işler yapmışsa mükâfatını kötü işler yapmışsa cezasını çeker. Yanlışlığa, zalimin zulmüne sessiz kalan insan bunun sonuçlarından pay sahibi olur.

Kişi, sorumluluktan kaçamaz, yanlışını kapatmak için karşı tarafın yanlış yapmasını beklemesi onu düzeltmez. Sorumluluktan kaçıp, kabahati, suçu bahanelere bağlamak, sığınmak doğru değildir. Sorumluluk bilinci ve dürüstlük dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga (büyük ve öngörülemez sonuç) oluşturan **kelebek etkisi** yapabilir. Toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı sorumluluk bilinci teşvik edilmelidir. Allah'a emanet edilen olmak veya Allah'a havale edilen olmak, tercih insandadır. Yaptıklarınızda eminseniz sorun yoktur.

Kişinin sorumluluğu; 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 gereği karşılaştığı sorunu ilgili yerlere bildirmelidir. Yanlışlara karşı toplumsal tepkisizlik ile kötüler arsızlıklarını sergiler, sokakları işgal ederler. Namuslu insanlar, namussuzlar kadar cesaretli olmazlarsa serbest piyasa bahanesiyle açgözlü kapitalistler hayatı yaşanmaz hale getirir. Oysa serbest piyasa, başıboş piyasa değil, devlet ve bağımsız kurulların denetimiyle rekabet şartlarında kontrol edilen piyasadır. Bunun için güncel okuryazarlık geliştirilmelidir.

Güncel okuryazarlık alanları; (1) medya okuryazarlığı, (2) finansal okuryazarlık, (3) dijital okuryazarlık, (4) bilgi okuryazarlığı ve (5) yapay zekâ okuryazarlığıdır.

Okuryazarlık; değişik türdeki yazılı kaynakları okuyabilme, bilgiye erişme, anlama, sentezleme, yorumlama, eleştirel düşünme ve iletişim yeteneğidir.

Çoklu okuryazarlık; yazılı, görsel, sözlü, etkileşimli, müzik ve alfabetik iletişim şekilleri arasında anlam belirleme, yorumlama ile iletişim kurma yeteneğidir.

Yeni bir dünya şekilleniyor. Sosyal sorumluluk ve ahlaktan uzaklaşma ile değişen değerler, hazzı, fırsatçılığı, narsisizmi, teşhirciliği ve görülme isteğini getiriyor. Herkes her şeyi isteyebilir ancak hak etmesi önemlidir. Hak etmek, sorumluluk ve disiplinle olur. Disiplin, sorumluluğun içselleştirilmesidir.

Dijitalde doğan Z kuşağı kendini gösterdiği dijital ortamda sosyal medya ile fenomenlere takılarak hazzı ulaşmaya çalışıyor. Hazzı, felakete giden yolda tek yönlü bilettir. Kendini, VIP (çok önemli kişi) gören her şeyi hak ettiğini zanneder. VIP, kişiliğin karanlık üçgenidir. Narsisizm, kişiliğin karanlık üçgeniyle birleşince yıkım başlar.

Nemlazımcılık artar, kişisel ve toplumsal hassasiyet zayıflar, haksızlık ve zulümlere tepki verilmez, “bana değmeyen yılan bin yıl yaşasın” anlayışı yayılırsa sokaklar çetelerin, aymaz arsızların cirit atıp at oynattığı meydana döner. Bu durum; güçsüz, zayıf ve gariplere büyük bir zulüm olur. Kanun hâkimiyeti sağlanamaz, toplumun oto kontrol sistemi devre dışı kalır ve “baş belirsiz, meydan ıssız” görülürse, leş kargaları meydana iner, toplumsal bir kargaşaya neden olur.

Kişisel sorumluluk, ahlaki açıdan kişinin vicdanına yöneliktir. **Vicdan;** kişinin ahlaki değerleri üzerinden davranışları ile ilgili yargılama yapmasını sağlayan, doğruyu ve iyiyi yapmaya yönelten, ahlaki sorumluluk yükleyen iç dünyasına ait bir güç. **Maşeri vicdan** ise bir toplumun ortak değerleri, inançları ve normları üzerinde şekillenen kolektif bir bilinçtir.

Ahlaki sorumluluk; kişinin kendi eylemlerinin sonuçlarını değerlendirerek, toplum ve diğer kişiler üzerindeki etkilerini dikkate almak ve doğruyu yanlıştan ayırt ederek hareket etme yükümlülüğüdür.

Olaylara seyirci kalma psikolojisi, kişinin üzerine düşen bir işi, görevi; benden başka insanlar da var, onlar yapsın düşüncesi ile yapmaması olan **Genovese sendromu**, toplumun olaylara karşı duyarlılığını ve kişilerin hareketini anlamlandırmayı sağlar. **Sendrom;** birbirleriyle ilişkisiz gibi görünen, fakat bir araya geldiklerinde tek bir olgu olarak kendini gösteren bulgular bütünüdür. “Benden başka diğer insanlar da var, bir tek ben değilim” düşüncesiyle üzerine düşen görevi yapmayıp seyirci kalmak, duyarsızlık, görmezlikten gelme, tepkisizlik vicdanları yaralayan büyük bir sorundur. Haksızlığa karşı susmak, hakka karşı bir hüumsizliktir. Haksız kişiye tepki göstermek, önemli bir insani vazifedir.

Vicdani sorumluluk gerektiren olaylar karşısında kişisel değil, organize hareketle sorunlar adil şekilde çözümlenmelidir.

14.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sorumluluk, genelde “kurumsal sosyal sorumluluk” (KSS) veya “kurumsal vatandaşlık” terimleriyle anılır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS); kurumların topluma, çevreye ve ekonomik sürdürülebilirliğe karşı gönüllü olarak duyarlılık göstererek, ahlaki ve sorumlu davranışlarda bulunmalarını ifade eder. KSS, kurumların yalnızca kârı hedeflemekle kalmayıp, aynı zamanda sosyal, çevresel ve ekonomik konularda da olumlu etkileri amaçladığını gösterir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun temel ilkeleri; (1) ahlaki davranış, (2) toplumsal katkı, (3) çevre koruma, (4) çalışan haklarına saygı, (5) şeffaflık, (6) ekonomik sürdürülebilirlik ve (7) insan haklarına saygıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun amaçları; (1) sosyal refahı iyileştirme, (2) fırsat eşitliğini kolaylaştırma, (3) sosyal gelişimi teşvik, (4) kurum imajını iyileştirme ve (5) olumsuz dışsallıklar için topluma tazminat ödemedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları; (1) marka imajı, (2) çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, (3) müşteri sadakati, (4) finansal başarı, (5) rekabet avantajı, (6) sürdürülebilirlik, (7) toplumsal değişim, (8) yenilik ve öğrenmedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları; (1) organizasyon kârını düşürür, (2) organizasyon maliyetlerini artırır ve (3) organizasyonu amacından uzaklaştırır. Milton Friedman, işletmelerin sosyal sorumluluk taşıdıkları fikrini reddeder.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları:

1. Eğitim ve Sağlık Sorumluluğu: Eğitim ve sağlık alanında gönüllü olarak üstlenilen sorumluluklardır. Bunlar; (1) burs ve destek programları, (2) eğitim projeleri, (3) eğitimde fırsat eşitliği, (4) sağlık hizmetlerine erişim (5) sağlık bilgilendirme kampanyalarıdır.

2. Ekonomik Sorumluluk: İşletmelerin finansal performanslarını ve kârlılıklarını artırma çabaları ile birlikte, topluma ve paydaşlarına karşı da sorumlu davranışları gerektiği bilincidir. Bunlar; (1) müşteri memnuniyeti, (2) hissedarlarla ilişkiler, (3) tedarikçilerle ilişkiler, (4) adil ticaret, (5) rakiplere karşı sorumluluklar, (6) toplumsal kalkınma, (7) sürdürülebilirlik, (8) yenilikçilik ve teknolojidir.

3. Çevresel Sürdürülebilirlik: Doğal kaynakların korunması, çevre kirliliğinin azaltılması ve ekosistemlerin sağlığının ve dengesinin sürdürülebilir bir şekilde korunması amacını taşıyan bir kavramdır. Bunlar; (1) enerji verimliliği, (2) atık yönetimi, (3) su tasarrufu ve (4) karbon ayak izini azaltmaktır.

4. Sosyal Sorumluluk: Bunlar; (1) çalışan hakları, (2) topluma katkı ve (3) çeşitlilikleri iş gücüne katmaktır.

5. Ahlaki Sorumluluk: Hür irade ile yapılan fiillerden kaynaklanan iyi ve kötüyü ayırt ederek gereğini yapmaktır. Bunlar; (1) ahlaki iş uygulamaları, (2) hukuki sorumluluk ve (3) kanuni uygunluktur. **Ahlaki sorumluluğun ilkeleri;** (1) sosyal değerler ve ahlaki normlara uymak, (2) dürüst, ahlaki davranış ve kanun ile düzenlemelere uyumak, (3) toplumda yeni ve gelişen normları fark ederek bunlara saygı göstermektir.

6. Hukuki Sorumluluk: Bireylerin veya kuruluşların kanunlarla belirlenen yükümlülükleri yerine getirmeme veya kanunların ihlali durumunda karşı karşıya kaldıkları cezai veya hukuki yaptırımlardır. **Hukuki sorumluluk ilkeleri;** (1)

kanunlara uygun davranmak, (2) kanuni ve kamu düzenlemesine uymak, (3) ürün veya hizmet üretimlerini asgari düzeydeki kanuni gerekleri karşılayacak şekilde üretmektir.

7. Hayırseverlik Sorumluluğu: Bireylerin veya kuruluşların gönüllü olarak maddi veya manevi yardımlarda bulunarak toplumun refahına katkıda bulunmaları eylemidir. Bunlar; (1) gönüllülük programları ve (2) bağış ve sponsorluktur. **Hayırseverlik sorumluluğun ilkeleri;** (1) toplumun yardım ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak, (2) sanat ve zanaat faaliyetlerini desteklemek, (3) eğitimi desteklemek, (4) yönetici ve çalışanların gönüllü faaliyetlere teşviktir.

8. Sürdürülebilirlik Sorumluluğu: Doğal kaynakların verimli kullanılması ve çevrenin korunması için ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin dengeli bir şekilde yönetilmesidir.

9. Kurumsal Yönetişim Sorumluluğu: Kurumların yönetim ve kontrol süreçlerini düzenleyen kurallar, uygulamalar ve süreçler bütünüdür. Bunlar; (1) şeffaflık, (2) hesap verebilirlik, (3) adillik ve (4) katılımcı yönetimdir.

10. Gönüllülük Sorumluluğu: Bireylerin kendi istekleriyle, maddi bir karşılık beklemeden, toplum yararına ve başkalarına yardımcı olma için çeşitli faaliyetlerde bulunmalarıdır. Bunlar; (1) isteklilik, (2) karşılıksız hizmet, (3) dayanışma ve iş birliğidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi 7 temel sosyal sorumluluk maddesi tanımlar; (1) kurumsal yönetim, (2) insan hakları, (3) personel uygulamaları, (4) çevre, (5) adil işletme uygulamaları, (6) tüketici sorunları, (7) topluluk katılımı ve gelişimi konularıdır.

Kurumlar, mal ve hizmet üretme yanında çalışanın refahını düşünen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan ve paydaşlarına iyi hizmet sunmak gibi sorumluluklar üstlenmek zorundadır. Büyüme ve varlıklarını sürdürmek bu sorumluluklarını yerine getirmeleriyle mümkündür. Sorumluluklarını yerine getiren kurumları toplum benimser. Toplum beklentilerinin değişmesiyle, kurumun sorumluluklarını yerine getirmesi stratejik yönetim yaklaşımı ile yürütülür. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk halkla ilişkilerin bir parçası olarak ele alınıyor.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kamu politikaları, sosyal politikalar, sürdürülebilir kalkınma ve devletin görevlerini yerine getirmesinin özel sektör tarafından desteklenmesini sağlıyor. Kamu yönetimi reformlarıyla yönetişimi destekleyerek devletin yanında özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yer almaktadırlar.

Kamu yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü; (1) düzenleme, (2) kolaylaştırma, (3) destekleme ve (4) ortaklık şeklindedir.

Zamanında kanuni olan faaliyetlerin yıllar sonra belirli suçlara gerekçe gösterilmesi yeşil görünümülü kırmızı ışık mantığıdır. Hukuk devletinde yeşil görünümülü kırmızı ışık da, legal görünümülü illegal yapı da olmaz.

14.5. Global Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi, daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum sorunlarını çözmeye yönelik sorumluluklar global sorun çözümüne doğru gitmiştir. Bunu çözmeye kişi ve tüm kuruluşların sorumluluğu vardır.

Global sosyal sorumluluk; global düzeyde toplumsal ve çevre sorunlarını çözmek için gönüllü yürütülen sorumluluk faaliyetleridir. Bir işletmenin faaliyetlerinin yalnızca kendi ülkesinde değil, tüm dünyada sosyal ve çevre etkilerini dikkate alarak hareket etmesidir. İşletmelerin uluslararası operasyonlarında, tedarik zincirleri ve tüketici etkileşimlerinde geniş perspektifle düşünmeleridir. Kişi ve kurumların, global ölçekte canlılara, doğaya, tüm dünyaya karşı barış, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat ile diyalog alanlarında politika takibine yönelik gönüllü üstlendiği görev ve yükümlülüktür.

Globalleşme; dünya genelinde ülkeler arasındaki ekonomik, kültürel, politik ve teknolojik etkileşimlerin artması ve bu etkileşimlerin sınırları aşarak global bir ağ oluşturma sürecidir. Bu süreç, ülkelerin ve bireylerin daha fazla bağlantılı hale gelmesine ve bilgi, mal, hizmet, sermaye ve insan hareketliliğinin artmasına yol açar.

Globalleşme, ürün, fikir, sermaye, bilgi, kültür ve kişilerin sınır ötesine akışı ile ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme için tüm faaliyetleri dünya yönelimli planlama ve uygulamadır.

Globalleşmenin amacı; ulusal sınır engelini aşarak tek bir dünya düzeni, barış, adalet, gelir dağılımı dengesi, refahı gerçekleştirme, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır.

Global sosyal sorumluluğun amaçları; (1) sürdürülebilir bir gelecek planlamak, (2) riskleri yönetmek, (3) global vatandaşlık bilincini artırmak ve (4) marka itibarını güçlendirmektir.

Global sosyal sorumluluk örnekleri; (1) çevresel sürdürülebilirlik, (2) tedarik zinciri şeffaflığı, (3) toplumsal projeler ve (4) insan haklarıdır.

Neoliberaler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakkümünü zorunlu kıldığını savunurlar.

Globalleşme ile sorunların da globalleşmesi ancak global bir otoritenin varlığı ve yaptırım gücü ile çözülebilir. Zayıf insan ve ülkelere zulmeden, güçlülere otoriter ortak bir üst irade gerekir. Global ölçekteki açlık, yoksulluk, terör, baskı, zulüm, sömürü, adaletsizlik, göç, pandemi, gelir adaletsizliği ve çevre kirliliği gibi sorunları çözmeye BM'nin sorumludur. Büyük güç büyük sorumluluk gerektirir. Bu sistemi düzeltmenin yolu içeriden mücadeledir.

Global emperyalistler, "aç bırak itaat etsinler", "cahil bırak biat etsinler" anlayışıyla çok para kazanıp zengin oldular, her

alana sızarak toplumların inanç ve ekonomilerini işgal ettiler, fakat bu güçlerinin geleceği ile ilgili büyük endişe içindeler. Zoraki hâkim olup hükmeden ve insan hayatını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları dizginlenmelidir.

Global sorunların çözümünden sorumlu olanlar neden bir şey yapmıyorlar? Sorusuna, hepsi aynı otelde sponsorlu tatil yaparlar, çökülen ganimetlerden nemalanırlarsa suç ortağı olurlar, suç ortakları da suçun üzerine gidemezler. Zaloğlu Rüstem, Herkül-ü Yunani ve Alp Er Tonga gibi tarihi kahramanlar yok, Polyannacılık (en kötü zamanlarında bile babasının öğrettiği mutluluk oyununu oynayan küçük kızın hikâyesi) toplumsal sorunları çözmeye yetmiyor.

İnsanlık tarihinde belli zamanlarda yaşanan kuraklık ve mevsim değişikliği nedeniyle bol olan zamanlarda ürünlerin stoklanarak kıtlık zamanlarında kullanılması gibi Mısır'da Hz. Yusuf'un geliştirdiği model benzeri farklı modeller geliştirilmelidir. Dünyanın salınımı sonucu manyetik takla atmasıyla mevsim değişikliği, kuraklık, kıtlık ortaya çıkabiliyor. İnsan, yenilikçi fikirlerle bunlarla mücadele etmelidir. Boş durmak çaresizlerin çaresidir. Sorumluluk sahibi insan rehavete kapılmaz, yaşadığı yeri mamur eder. Eski kafa ile yeni sorunlar çözülmez; yeni sorunlara yeni kafa ile yaklaşılmalıdır.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı, insan tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kesimden, zengin tabakanın fukara ile bağı koparacak derecede uzak olmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşu sosyal adaleti sağlamak içindir.

Her zaman her yerde, kötü niyetli, görev ve yetkiyi kötüye kullanan insanlar olabilir. Yumurtasını pişirmek için dünyayı ateşe verecek gözü dönmüş “gemi aızıya almış” insanlar da olabilir. Tarih boyu millî duygular ve dinin insanlar üzerindeki etkisi istismar edildiği gibi bundan sonrada yapılacaktır. Bilinçlenip, sosyal sorumlulukla bu şartları engellenebilir.

Globalleşen dünyada ihmal, hata ve aymazlığın sonucu global tehdit ve riskler tüm insanları olumsuz etkilemektedir.

Global risk; tüm dünya veya büyük bir kısmını etkileyebilecek, sosyal, ekonomik ve çevreye potansiyel tehliktir.

Global risk çeşitleri; (1) iklim değişikliği, (2) biyoçeşitliliğin kaybı, (3) su kıtlığı, (4) doğal afetler, (5) gıda krizleri (6) sağlık salgınları, (7) ekonomik krizler, (8) borç krizleri, (9) eşitsizliğin artması, (10) servet adaletsizliği, (11) siyasi istikrarsızlık ve çatışmalar, (12) terörizm ve radikalizm, (13) göç krizleri ve mülteci akınları, (14) insan hakları ihlali ve kutuplaşmalar, (15) yapay zekâ riskleri, (16) biyoteknoloji riskleri, (17) dijital faşizm ve (18) siber saldırılar.

Global risklerin ortak özellikleri; (1) global kapsam, (2) karmaşıklık, (3) belirsizlik ve (4) dengesizliktir.

Global risklere çözüm önerileri; (1) global iş birliği, (2) bilimsel araştırmalar, (3) her alanda sürdürülebilirlik, (4) risk yönetimi, (5) eğitim ve farkındalıktır.

Dünyayı tehdit eden sorunları çözmek, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip uygulayan insanlarla mümkündür. Bu sorunların çözümünde kişi ve kurumların global sosyal sorumlulukları vardır.

Global Sosyal Sorumluluk Alanları:

1. İnsan hakları; (1) yaşam hakkı, (2) çalışan hakları, (3) toplumsal eşitlik ve (4) insan hakları izlemedir.

2. Çevresel sürdürülebilirlik; (1) iklim değişikliği ile mücadele, (2) atık yönetimi, (3) su kaynaklarının korunması, (4) doğal kaynakların korunması ve (5) biyoçeşitliliğin korunmasıdır.

3. Ekonomik sorumluluk; (1) adil ticaret, (2) doğal kaynakların etkin kullanımı, (3) yerel ekonomilerin desteklenmesi ve (4) yenilikçilik ve sürdürülebilir iş modelleridir.

4. Sosyal adalet ve gelişim; (1) çalışan hakları, (2) toplumsal cinsiyet eşitliği, (3) eğitim, (4) sağlık ve (5) toplumsal destek programlarıdır.

5. Ahlaki iş uygulamaları; (1) yolsuzlukla mücadele, (2) şeffaflık, (3) hesap verebilirlik, (4) kanunlara uyum, (5) global gelir dağılımında adaletin sağlanması, (6) rüşvet ve yolsuzlukla mücadeledir.

6. Kurumsal yönetim; (1) iyi yönetim prensipleri, (2) kurumsal yönetim ilkelerine uyum, (3) ödeme gücü üzerinde borçlanmayı önleme, (4) çeşitlilik ve kapsayıcılık, (5) yatırım ilişkileri ve (6) paydaş ilişkileridir.

7. Global iş birliği ve ortaklıklar; (1) sivil toplum kuruluşları ve hükümetlerle iş birliği, (2) uluslararası anlaşmalar

8. Teknoloji ve dijital sorumluluk; (1) dijital eşitlik, (2) veri güvenliği, (3) siber saldırıları ve dijital faşizmi önlemektir.

9. Tedarik zinciri sürdürülebilirliği; (1) tedarikçileri değerlendirme, (2) çocuk işçi ve zorla çalıştırmayı önlemektir.

10. Topluluklara katkı; (1) yerel topluluklara destek, (2) kültürel mirasın korunması ve (3) acil durumlarda yardımdır.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış ve insan hakları gibi saygın kavramları paravan yaparak kendilerini perdeliyorlar. Kentsoylu sınıf veya servet sahibi burjuvazi diğer toplumları Oryantalist bakışla kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme), Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanatı) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışlar sorgulanıyor. Emperyalistlerin inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistem insanlığa büyük zarar vermektedir.

Global sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forumu'nda kabul edilen **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi**, iş dünyasının insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki temel sorumluluklarını belirleyen bir çerçevedir. Bu sözleşme, iş dünyasının sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmasını ve global sorunlara çözüm bulmada daha aktif bir rol oynamasını amaçlar.

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 2015 yılında kabul edilen **Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)**, 2030 yılına kadar global çapta yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve herkes için barış ve refah sağlamak

amacıyla belirlenen 17 adet hedeftir. Bu hedefler, sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları bir araya getirerek daha sürdürülebilir bir gelecek inşa etme vizyonunu ortaya koymaktadır.

Sosyal Sorumluluk Gereği Sorgulanan Global Konular:

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Banka paralara nasıl takla attırıyor, paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki senyoraaj geliri kime gidiyor?
3. Rezerv (kaynak) para birimi olan ABD Doları emisyonunun ne kadar olduğu neden gizleniyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere, ABD ile 5 daimî ve seçilmiş 10 ülkenin temsili adil mi?
5. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi, seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
6. Yahudilerin seçilmiş üstün ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçerek kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler planladıkları BOP (Büyük Ortadoğu Projesi) ile ne yapmak istiyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. "Para için savaş, savaş için para" isteyenlerin lejyoner (paralı asker) ve vekâletle yürüttükleri savaşlar nasıl önlenir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehli-sünnet üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
11. Global kapitalizmle faizci kesimin, ülkeleri ödeme gücü üzerinde borçlandırıp sömürsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Kripto para ile milli kaynakların gelişmiş ülkelere transferi ve terörizmin finansmanı nasıl önenebilir?
13. Teknoloji, silah, enerji, gıda ve sağlık sektörlerine hükmedenlerin dünya üzerindeki operasyonları nasıl önenebilir?
14. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önenebilir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni global düzen için kaosa (kargaşa) mı ihtiyaç var, kaos olmadan adil bir global düzen kurulamaz mı?
17. Kudüs merkezli Kristal Krallık, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
18. Papalık ve Evanjelistlerin İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerindeki planları nedir?
19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Off-shore (resmi ikamet edilmeyen yerde açılan hesap) bankacılığıyla vergi cennetlerine neden müsaade ediliyor?
21. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
22. Besin zincirinin tepesindeki insanın ekolojik dengeyi bozması ve GDO'lu besinler niçin engellenemiyor?

Günümüz insanının aşırı sağlığı ile canileri de affetmesi, bir iyiliği, binler kötülük yapan adamdan görse ona bir nevi taraftarlıkla azınlıktaki zalim, bu şekilde çoğunluk sağlayarak zulmünü sürdürüyor. Sosyal medya kuruluşları, nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık ve mezhepçilik konularında zararlı içerikleri yayından kaldırmakla sorumludurlar.

14.6. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Bir popülasyonu oluşturan grup veya ülkeler arası ekonomik refah seviyesindeki farklılıkları gösteren **ekonomik eşitsizlik**, **gelir eşitsizliği** veya **servet eşitsizliğini** yerel ve global ölçekte düzeltme sorumlulukları gerektiriyor.

Kapitalizm; üretim araçlarının özel mülkiyete ait olduğu 16. yüzyılda ortaya çıkan materyalist (maddeci) bir ekonomik ve sosyal sistemdir. Mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı, serbest piyasa mekanizmaları tarafından belirlenir.

Kapitalizmin özellikleri; (1) özel mülkiyet, (2) piyasa ekonomisi, (3) kâr amacı, (4) serbest rekabet, (5) sınırlı devlet müdahalesi, (6) tüketici egemenliği, (7) yatırım ve yenilikçiliktir.

Kapitalizm, karmaşık bir sistemdir ve birçok farklı bakış açısıyla ele alınabilir. Emperyalist kelimesi de kapitalizmin ulaştığı en üst noktadır. Tekelci anlayışıyla insanı sömürülecek hale getirerek global ölçekte büyük eşitsizliklere neden oluyor. Bilgi teknolojileri gibi kritik sektörlerde birkaç çok uluslu şirket piyasayı kontrol ederek istedikleri yöne çeviriyorlar. Uyguladığı, borsa, döviz ve faiz (üçkâğıt ekonomisi) ile rekabetin bozulması sonucu devletlerin ekonomik işleyişe müdahalesi ve global ekonomik resetleme tezi işlenmektedir.

Maddi varlığı insana üstün tutan tekelci gücün piyasadaki uygulaması olan tekelci kapitalizm, kitlelere hükmeder.

Tekelci kapitalizm; ekonomik sistemde bazı büyük şirketlerin piyasada tekelleşerek, rekabeti engelleyip fiyatları ve üretim şartlarını kontrol etmesi durumudur.

Tekelci devlet kapitalizmi; bir devletin ekonomik faaliyetlerde önemli bir rol oynayarak, stratejik sektörlerde ve büyük işletmelerde doğrudan kontrol sahibi olduğu bir ekonomik sistemdir.

Seçkin, elit, imtiyazlı ve soylulara (aristokrat) göre; halk, çiftleşir çocuk yapar, üretir ve tüketir, seçkinler ise yönetir. Ekonomik egemenlik, feodal derebeyi soylulardan (aristokrasi) burjuvalara (zengin kentli) el değiştirmesiyle kapitalizmin yeni sürümü **liberal ekonomiye** geçiliyor.

Liberalizm; kişisel özgürlük, eşitlik ve hukukun üstünlüğü gibi değerleri ön plana çıkaran bir siyasi ve ekonomik ideolojidir. Tarih boyunca farklı şekillerde yorumlanmış ve geliştirilmiş olsa da, temelde kişinin devlet karşısında sahip olduğu haklar ve özgürlükler üzerine odaklanır.

Ekonomik liberalizm; piyasa mekanizmalarının kendiliğinden düzenleyici gücüne inanan ve devlet müdahalesini en aza indirmeyi hedefleyen bir ekonomik ideolojidir. Ekonomide devletin yetkilerini sınırlandırıp özel teşebbüsü destekleyen sistemdir. Serbest rekabet, özel mülkiyet ve sınırlı devlet gibi temel ilkeler üzerine kuruludur.

İnsan hakları kuruluşu Walk Free'nin (Özgür Yürü) hazırladığı Global Kölelik Endeksi 2023 raporuna 2021'de 50 milyon kişinin modern kölelik şartlarında yaşadığını tahmin ediyor. Köleleştirdiği insanların hürriyetlerini tanımayı köleliğin artan maliyetinden kurtulmak için yapan emperyalistler bunlara efendilerini seçme hakkı tanımaktadırlar.

Modern kölelik; günümüzün gizli sorunu olarak klasik kölelik kavramından farklı olarak, kişilerin tehdit, şiddet, zorlama, hile veya gücün kötüye kullanılması gibi yöntemlerle özgürlüklerinin kısıtlanması ve istismar durumudur.

Modern köleliğin çeşitleri; (1) zorla çalıştırma, (2) borç köleliği, (3) ev işlerinde zorla çalıştırma, (4) çocuk işçiliği, (5) zorla evlendirme, (6) sömürücü iş kolları, (7) sahipli işçilik, (8) organ ticareti ve (9) cinsel sömürü

Modern köleliğin nedenleri; (1) ekonomik yoksulluk, (2) göç, (3) sosyal eşitsizlik, (4) organize suç yapıları, (5) savaş ve çatışmalardır.

Modern kölelikle mücadele yolları; (1) uluslararası iş birliği, (2) kanuni düzenlemeler, (3) farkındalık oluşturma, (4) mağdurlara yardım, (5) tedarik zincirlerinin denetlenmesi, (6) destek ve rehabilitasyondur.

Stres, teknostres, tükenmişlik, teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı toplumların ruh sağlığını ve gelişimini olumsuz etkileyerek eşitliği bozmaktadır. Zenginlerin israfı, fakirlerin ihtiyacını karşılayacak büyüklüktedir. Kanun dışı elde edilen kara para aklama, kayıt dışı ekonomi yerel ve global ölçekte büyük adaletsizliklere neden olarak eşitsizliği artırıyor.

Kara para aklama; suç yoluyla elde edilen gelirlerin kaynağının gizlenerek kanuni bir görünüme kavuşturulmasıdır.

Kayıt dışı ekonomi; devletten gizlenen, kayda girmeyen, kontrol dışı, GSMH'ye yansımayan ekonomik faaliyetlerdir.

Kapitalizm, toplumda gelişen her alana sızarak lehine kullanır, kuruluşu, araştırmayı destekler ve aleyhine olabilecek sonuçları önler. Bilgi tekeli ile bilgileri piyasaya vermez. İletişim teknolojileri ile hâkimiyetini korumaya çalışır. Fakirden zengine servet aktararak toplumda oluşturduğu ekonomik eşitsizlik ileride biyolojik eşitsizliğe neden olur. Borsa, döviz ve faize dayalı **üçkâğıt ekonomisi** vahşi kapitalizmin ekonomisidir. Hâkimiyeti için biyolojik virüs yayar, biyoterörizm ve biyogenetik gücü kullanır. Bu anlayışın ekonomik soykırımında hayata zenginler devam eder, fakirler bertaraf olur. Bunlar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimi engeller.

Roma hukuku ve Yunan felsefesinin öngördüğü muasır medeniyeti (sözde) hedefleyen Batı'nın ahlaki, sosyal ve ekonomik çöküş felaketi ortadadır. "Bu medeniyet-i hazıra (Batı medeniyeti), beşerin yüzde seksenini meşakkate, şakavete atmış; onunu mümevveh (hayali) saadete çıkarmış, diğer onu da beyne-beyne (ikisi ortası) bırakmış. Saadet odur ki külle (genele) ya eksere (çoğunluğa) saadet ola. Bu ise ekall-i kalilindir (azın azı, en az) ki nev-i beşere rahmet olan Kur'an ancak umurun, lâekall (en az) ekseriyetin saadetini tazammun eden bir medeniyeti kabul eder." Said Nursi

Saf insanlar, sözde medenilerin medeniyet perdesine sakladıkları hileleri bilmezler, her işleri mert, kalp ve lisanları birdir. Sömürgeciler, zengin coğrafyalarda kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel, nükleer, biyolojik ve kimyasal silah satmak için savaş çıkarıyorlar. Göç politikaları ile nüfus hareketlerini kullanarak demografik işgal yapıyorlar. İki yüzülü, kendine demokrat, gücün zehri ve sarhoşluğu ile hegemonya için ahlaksız, entrikalı, oyun içinde oyunla "yeni dünya düzeni bir krizden doğar" safatasıyla ekonomik, siyasi ve biyolojik eşitsizliğe yol açıyorlar.

Sosyal gelişim, sosyal devlet anlayışını kabul ile olur.

Sosyal devlet; devletin sosyal adaleti ve sosyal barışı sağlamak için ekonomik ve sosyal hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, "herkese insan onuruna yaraşır asgari bir hayat seviyesi" sağlamayı esas alan bir anlayıştır. Bu anlayışa göre devlet, güvenlik ve düzen sağlama yanında, vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılama, sosyal adaleti sağlama ve yaşam standartlarını yükseltme gibi sorumluluklar üstlenir.

Sosyal devletin temel özellikleri; (1) sosyal adalet, (2) sosyal barış, (3) ekonomik müdahale (piyasa eksikliğinde ekonomiye müdahale eder), (4) sosyal hizmetler (eğitim, sağlık, barınma), (5) yeniden dağıtım ve (6) sosyal güvenlidir.

Sosyal devletin amaçları; (1) toplumsal refahı artırmak, (2) eşitsizlikleri azaltmak, (3) toplumsal huzuru sağlama ve (4) ekonomik büyümeyi desteklemektir.

Sosyal devletin faydaları; (1) eşitlikçi bir toplum oluşturur, (2) sosyal refahı artırır, (3) ekonomik istikrarı sağlar, (4) vatandaşlık temel geliri (vatandaşa konumundan bağımsız, şartsız temel ihtiyacını karşılayacak parayı ömür boyu düzenli ödeme) sağlar ve (5) toplumsal barışı teşvik eder.

Sosyal devletin eleştirileri; (1) bütçe açığı verebilir, (2) ekonomik hürriyetleri kısıtlayabilir ve (3) bürokratik engeller çıkarabilir.

Artan dünya nüfusuna istihdamın sağlanamayışı, adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimin refah kaybı, yoksulluk ve açlık sınırlarını zorluyor. Satın alma gücü paritesindeki düşüş, az gelirli kesimi çoğaltıyor, bunların artan gelirden pay almak için şiddete başvurmaları, mesleki yozlaşma, ekonomik sorunlar, global sosyal eşitsizlikleri getiriyor. Dijital darphanede üretilen kripto para ile milli kaynakların emperyalistlere transferi ve terörizmin finansmanı global bir sorundur.

Global sermayedarlar, kişi ve devletleri uydurulmuş, **tiksindirici (iğrenç)** veya **ödeme güçleri** üzerinde borçlandırarak köleleştiriyorlar. **Tiksindirici borç;** bir ülkenin despotik hükümetinin geçmişte, halkın rızası olmadan veya ülke çıkarları gözetilmeden, yolsuzluk ve kanun dışı yöntemlerle edindiği borçlardır. Bu borçlar, yeni ve demokratik bir yönetim tarafından, ahlaki ve hukuki açıdan meşru olmadıkları gerekçesiyle reddedilebilir. Tiksindirici borç doktrini uluslararası hukuka yerleşmesine rağmen uluslararası bazı hukukçu ve akademisyenlerce kabul görmemekte ve tartışmalı bir konudur.

Bu durum eşitsizliği büyütüyor. Faiz geliri ile zengin olanların fakirlerle aralarındaki uçurumu büyütüyor.

Emperyalizm, insanlık için kan kokusu almış köpek balığı gibidir. Güç zoruyla sömürüye emperyalizm, bunu yapanlara da emperyalist denir. Bu zihniyet, kişi, kurum ve devlette olabilir. Çıkarları için başkalarının kaynaklarından faydalanmayı hak görürler. Yayılmacı ideolojileri ile dünya jandarmalığı için birçok yerde operasyonla kaynakları sömürürler. Astek, Maya, Kızılderili ve İnka kültürlerini imha keşif değil, işgaldir. Haarp teknolojisi, 51. bölge, kıyamet silahı, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi mitolojisi, “Hilal ve Haç” mücadelesi gibi gizem ve sembollerle ideoloji kuranların bir merkezleri ve metafizik yanları yoktur. Bunu çözmeye çalışmak daha fazla gizem katarak yardım etmektir.

Sömürgeciler, algı ile kendilerini güçlü gösterip üstünlük kurarlar. Kelimelerin gücünü kullanır, demagoji, sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri, kolonyal politikalarla yandaşlık ve karşıtlık üzerinden korkuları tahrikle yönetirler. Sinsi ve kurnazca çok kültürlü, hukuklu, hoşgörülü coğrafyaların kadim bilgilerini elde ederek girift yeni sömürü teknikleri geliştirirler. Sömürülenler, yabancı kavramlarla kendi dünyalarını kuramazlar, değerlerine uygun misyonla kurtulabilirler. Kiralık kapital ile gelişme, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Geleceği anlamanın yolu geçmişe bakmaktır.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizlik, dünya genelinde önemli bir sorundur ve pek çok nedeni bulunmaktadır.

Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizliğin Nedenleri:

1. Tarihi faktörler; (1) kolonyalizm (kolonileşmiş ülkelerin doğal kaynakları ve insan gücü, kolonist ülkeler tarafından sömürülmüştür), (2) sömürgecilik (kolonyal dönemlerde kurulan ekonomik ve sosyal yapılar) eşitsizliğe neden olmuştur.

2. Ekonomik sistemler ve politikalar; (1) kapitalizm ve piyasa ekonomisi, (2) neoliberal politikalar, (3) kaynakların tek elde toplanması, (4) gelir dağılımı, (5) ülkelerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması ve (6) vergi politikalarıdır.

3. Globalleşme ve teknolojik değişim; (1) üretim süreçlerinde değişim, (2) global ticaret anlaşmaları ve (3) çok uluslu şirketlerin gücüdür.

4. Tarihsel ve sosyal faktörler; (1) sömürgecilik, (2) siyasi istikrarsızlık (3) göç ve (4) eğitim fırsatlarına erişimdir.

5. Kültürel ve sosyal normlar; (1) cinsiyetçilik, (2) sömürü, (3) gelir dağılımında adaletsizlik ve (4) ayrımcılıktır.

6. Global ekonomik krizler; (1) ekonomik krizler, işsizliği artırarak gelir eşitsizliğini derinleştirebilir.

Global ekonomik krizlere çözüm önerileri; (1) daha adil vergi sistemi, (2) eğitimde fırsat eşitliği, (3) çalışma şartlarını iyileştirme, (4) dünya kaynaklarını tüm insanlığın ortak serveti kabul etme ve (4) sürdürülebilir kalkınma hedefleridir.

Fikir hürriyeti olmadığı zaman düşünen, çare üreten insanlar istibdat ve baskı sonrası nemelazımcılığa alışı, çözüm üretecek liyakatli insanların bir kısmı da gidişatı eleştirip göç edinci toplum gelişemez. Batı düşüncesinde fakirlik toplumların afeti ve bütün kötülüklerin temeli sayıldı, maddi zenginlik fazilet oldu, marifet ve bilginin değeri kalmadı.

Ekonomide ideolojiden bilime geçiş çalışmaları her zaman olur, fakat politik ekonomi bunu geriletir. Genel kabul gören klasik görüşe bağlı teoriler **ortadoks ekonomi politikası** yaklaşım ve ana akımdan uzaklaşmayı anlatan **heterodoks** yaklaşımlar görülür.

İnsan hayatını sosyal gelişmişlik verileri dışarıda tutan kapitalizm, gayrisafi millî hâsıla rakamlarını ekonomik başarı görür. Yeni arayışlar, toplumun ortak mutluluğunu sağlayan yaşam kalitesini maddi verilere ek mutluluk ile ölçme isteği artıyor. Global ölçekte, eğitim, sağlık, gelir, demokrasi ve adalet göstergelerine dayalı yeni endeksler geliştirilmektedir.

Global Endeks (Gösterge) Türleri:

1. İnsani Gelişme Endeksi (HDI): Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından geliştirilen ve ülkelerin kalkınma seviyelerini ölçmek için kullanılan bir göstergedir. HDI, bir ülkenin insanların yaşam kalitesini ve refahını sağlık eğitim ve yaşam standardı olarak üç temel bileşen üzerinden değerlendirir. HDI, ekonomik büyümeyi ve sadece gelir düzeyini ölçmekle kalmaz, aynı zamanda insanların yaşam kalitesini ve gelişim fırsatlarını da dikkate alır.

2. Sosyal Gelişme Endeksi (SPI): Bir ülkenin sosyal gelişim düzeyini ve insanların yaşam kalitesini ölçmek için kullanılan bir göstergedir. SPI, ekonomik göstergelerin ötesine geçerek sosyal faktörleri değerlendirmeyi amaçlar ve bir ülkenin sosyal refahını ve gelişimini ölçen daha kapsamlı bir değerlendirme sağlar.

3. Sefalet Endeksi: Bir ülkenin ekonomik sağlığını ve vatandaşlarının yaşam standartlarını gösteren bir ölçüttür. bir ekonominin genel refah düzeyini ölçmek için kullanılan bir göstergedir. Genellikle bir ülkenin enflasyon oranı ve işsizlik oranının toplanmasıyla hesaplanır. Enflasyon ve işsizlik ne kadar yüksekse, sefalet endeksi de o kadar yüksek olur.

4. Hukukun Üstünlüğü Endeksi: Bir ülkede hukukun ne kadar etkili uygulandığını, vatandaşların kanuni haklarının ne derece korunduğunu ve devlet kurumlarının hukukun üstünlüğüne ne kadar bağlı olduğunu ölçen bir göstergedir.

5. Demokrasi Endeksi: Bir ülkenin demokratik özelliklerini ve uygulamalarını ölçmek için kullanılan bir göstergedir. Bir ülkenin siyasi sistemi, sivil hürriyetler, seçim süreçleri, hukukun üstünlüğü ve diğer demokratik kurumların etkinliği gibi çeşitli faktörleri değerlendirilerek bir ülkenin demokratik olgunluk seviyesini belirlemeye çalışır.

6. İslamilik Endeksi: Bir ülkenin İslami değerlere, prensiplere ve uygulamalara ne kadar bağlı olduğunu ölçen bir göstergedir. İslami hukuk, sosyal normlar ve dini pratiğin günlük yaşam üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılır. Devlet yönetiminin; (1) ekonomi, (2) adalet, (3) yönetim, (4) insan hakları, (5) siyasi haklar ve (6) uluslararası ilişkilerde “İslami kriterlere (değerlere)” uygun olup olmadığını tüm dünya ülkeleri için ölçen endekstir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle

Robert Malthus (1766-1834 İngiliz nüfus ve ekonomi politik teorisyen), nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Oysa artan dünya nüfusuyla çeşitlenen ihtiyaçlara karşı tüketim maddeleri de gelişmekte ve nüfustan daha hızlı artmaktadır. Güneş, rüzgâr, nükleer, yeraltı ısı kaynakları ve yenilenebilir temiz ve bol enerji bulunuyor. Teknolojik gelişim, evrende sınırsız kaynakları keşfiyle kısıtlı bitirecektir.

Global emperyalist güçler, NLP (Nöro Linguistik Programlama) ile tartışmalı “nörolojik program” psikolojik tedavi tekniklerini kullanıyorlar. İklim değişikliği, kimyasal püskürtme, biyolojik silahlı terörle insan neslini azaltma, vekâlet savaşları, GDO (Genleri Değiştirilen Organizma)’lu ürün ve gen bombası geliştiriyorlar. Halkı bilgisiz ve fakir bırak sana muhtaç olsun anlayışındalar. Uçuk-kaçık fikirler, komplolar, yalan iddialar, açık toplum enstitüleri ve gayr-i nizami psikolojik harplerle toplumları istedikleri alana çekiyorlar. Kara para (kirli para) ve fonları sömürecekleri yere transfer ediyorlar. “Gıdayı yöneten, insanları yönetir” anlayışı, metafizik; beyin kontrolü, kara büyü, sihir ve istihbaratlarla istedikleri grupları kontrol ediyorlar. Son kullanım tarihi dolmuş klasik ekonomik teorilerle toplumları oyalarken, geliştirdikleri yeni teorilerle de sömürü düzenlerini kökleştirip yeni bir dünya düzeni kurmaya çalışıyorlar.

Neocon, neoliberaler ittifakı ve Evanjelistler ile Phillips Huntington’un “Medeniyetler Çatışması” fikriyle hızlanan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP)’ni uyguluyorlar. **Neocon (yeni muhafazakâr)**; sözde entelektüel, think-tank analisti, ABD kapitalizmini dünyaya yaymak için güç kullanan, saldırgan dış politika taraftarı ekiptir. **Neoliberaler**; liberal kapitalist, sivil, demokrat görünümlü, otoriter, siyaset ve ticarette global hâkimiyet kurmaya çalışan ekip. Bunlar, darbelerde yer alan, destek veren, doğru bilgiyi halktan gizleyen, bazen hayırsever, bazen otoriter rejimlere karşı demokrat görünümlü, bazen de dünya barışı için çalışan bir diplomat gibi çalışırlar. Bunlar bazılarının intikam hırsını, makam mevki hırsını, açgözlülüğünü, ahmaklığını, dinsizliğini, kiminin de taassubunu işletip siyasetine alet ederler. İnsanların zaafını kullanarak “sınırsız özgürlük” sloganı ile aileyi çökertirler. **Evanjelistler** ise Kitab-ı Mukaddes’e bağlı Hristiyanlığı yayan Protestan Kilisesi’nin muhafazakârları, ABD’yi kuran Puritanlar’ın devamı Protestan mezhebi. Önceleri açıktan hürriyete, sermaye karşı olan ve nihai hedefleri ütöpik (gerçekleşmesi imkânsız) kominizim olan **Marksistler**, klasik devrimlerini işçilerle yapamayınca taktik değiştirerek, farklı kesimlerin mücadelelerine destek vererek hedeflerine ulaşmayı çalışıyorlar.

Uluslararası sistemin başlangıcı sayılan Vestfalya Barışı’ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arası mücadeleler uluslararası politikanın odak noktası olmuş. Samuel Huntington’un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; “bu mücadeleler sonrası sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiş. Soğuk Savaş sonrası çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşler yerine din ve kültür farkı oluşturacak. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomide üstün Batı medeniyeti ile ona meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir.”

Emperyalist anlayış, global ticari çıkarları için kitlesel katliam çılgınlığı yapabilir. Yüksek Frekanslı Etkin Kutup Işıkları Araştırma Programı (High-frequency Active Auroral Research Program) HAARP ABD’de 1993’de faaliyete geçen bilimsel proje ile iyonosferi analiz ederek radyo iletişim, izleme ve navigasyon için teknolojik iyileştirme, füzeleri imha, toprağın altını incelemek, denizaltılarla haberleşmeyi kolaylaştırmak veya kesmek, iklim kontrol silahı olması, yapay deprem, zihin kontrolü yapabilmesi gibi birçok komplo teorisine konu olmuştur. Bu durum global dengeleri bozar.

Global operasyonlar, dış müdahaleler, dış etkenler sadece bu günün işi değil geçmişte olduğu gibi gelecekte de devam edecektir. Dünyayı “baş belirsiz meydan ıssız” görenler, ancak iyilerin iş ve güç birliği ile engellenebilir.

Dünyanın geleceği, hızla değişen ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel faktörler nedeniyle oldukça karmaşık ve belirsiz bir konudur. Mevcut trendler ve uzman görüşleri ışığında bazı genel öngörüler sıralanabilir.

Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüler; (1) teknolojik ilerleme, (2) otomasyon, (3) sürdürülebilir kalkınma, (4) globalleşme, (5) göç ve kentleşme (6) siyasi belirsizlik, (7) iş gücü dönüşümü, (8) akıllı şehirler, (9) kişiselleştirilmiş tıp, (10) biyoteknolojik gelişim, (11) yaşam süresinin uzaması, (12) sosyal eşitsizlik, (13) yenilenebilir enerji, (14) karbon yakalama ve depolama, (15) yapay zeka ve ahlaki sorunlar, (16) Çin ve Hindistan’ın yükselişi, (17) dijital ve yeşil ekonomi, (18) e-ticaretin yükselişi, (19) kripto paralar ve blockchain, (20) dijital kültür, (21) artan sıcaklıklar ve deniz seviyesinin yükselmesi, (22) biyoçeşitlilik kaybı ve doğal yaşam alanlarının azalması, (23) çevrim içi eğitim ve (27) artan eşitsizlikler.

Bilimin gelişimi ile bilinçlenen insanların gerçeği arama, popülist lider ve otoriter rejimleri sorgulama eğilimi artıyor. Demokrasi, hak, hukuk, hürriyet ve gelir dağılımında adalet, anlaşmazlık ve çatışmaların barışla çözümü, medeniyetler arası çatışma yerine yardımlaşma öne çıkıyor. Güneş, rüzgâr, nükleer füzyon ve yenilenebilir enerjilerin devreye girişiyle ucuz, temiz, bol enerji sağlanabilir. Yeni teknolojilerle evrenin enerji kaynağı olan hidrojen kullanımı artışı ile refah seviyesi yükselecektir. Enerji ve maden transferi sağlayacak olan ve dünyaya benzeyen, yedi ayrı gezegeni arama çalışmaları artıyor. Ayrıca, yeryüzünün enerji kanalları olan “Ley hattı (yeryüzünde doğal olarak olduğu düşünülen, enerjinin belirli noktalardan geçtiği hayali çizgiler)” keşifleri ile farklı yeni enerjiler dünyayı rahatlatacaktır.

Değişimin hızı baş döndürücü şekilde artıyor; geçmişte **beş yüz yılda** gerçekleşen gelişim ve değişim şimdi yıllar içinde yaşanabiliyor, bir bilgi dünyayı **dakikalar** içinde dolaşıyor, bilimlerin kendini yenileme hızı ise **saatlere** düşmüştür. Tuhaf zamanlar yaşanıyor. Bu gelişimle gelecekte dünyaya dünya dışından enerji ve bazı maddelerin transferi mümkün olacaktır.

Kapitalist anlayış, toplumda gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder, kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller. Fakirden zengine servet aktararak toplumda

ekonomik eşitsizlik oluşturur ve biyolojik eşitsizliğe neden olur. Hâkimiyeti için klasik savaş tekniklerine ilave virüslerle biyolojik silahlar üretebilir. Kapitalizm, “yaşam tarzınızı benimsetemediğiniz bir topluma hükmedemezsiniz” anlayışıyla kendi kültür ve yaşam tarzlarını benimseterek onları sömürür. Bu sömürü, kapitalist mantığa sahip tüm yapılarda görülür.

Kapitalizm bisikleti sevmez, bisiklet süren insan otomobil almaz, akaryakıt ve yedek parça almaz, servise götürmez, kasko yaptırmaz, motorlu taşıt vergisi ödemez, bisiklet kullanan sağlıklı olacağı için doktora gitmez ve ilaç almaz.

Sömürünün artışıyla sermayedar, oturduğu yerde bankalar ile bir günde bir milyon kazandığı halde; bir işçi, gün boyu zor şartlarda çalışıp zaruri derecede geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Bu nedenle işçide kinle gücenerek üst tabakaya isyan eder. İhtilallerin nedeni, sömürü zihniyet düzeninin yaydığı; “Ben tok olayım, başkası açlıktan ölürsün, sen zahmetler içinde boğul ki ben lezzetler içinde rahat edeyim.” Bunun ilacı yardımlaşmadır. Toplum düzenin temeli insan tabakaları arası boşluk olmaması; üst kesim halktan, zenginler fukaradan uzak kalmamalıdır. Tabakalar arası iletişimi sağlayan, zekât ve yardımlaşma olmazsa bağ kopar, alt tabakadan üst tabakaya kin ve nefret feryatları yükselir.

Üst tabakadaki erdem, tevazu ve merhamete sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefalet getirmesine en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. İslam coğrafyasında barış ancak İslam’ın beş temel şartından biri olan zekât ve zekâtın yavruları sadaka ve bağışın toplumda kabulüyle olur. Beylik sözler, klişe laflar tesir etmez, iddiayı ispat ve ikna gerekir. İnsanların hakikati arama meyli artıyor.

Dünyadaki çarpık ekonomiyi düzeltmek için Asya’nın kadim kültüründe adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insan temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi**; bir toplumun ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve tüketim faaliyetinde aşırıya kaçmadan, mevcut kaynakları bilinçli, tasarruflu ve verimli şekilde kullandığı ekonomik modeldir. Model, kişisel ve toplumsal refahı artırmayı, israf ve aşırı tüketimi önlemeyi amaçlar. Kanaat ekonomisi, yetinmenin ekonomisi olarak insan ihtiyaçlarının sınırlı olduğunu, ancak isteklerin sınırsız olabileceğini kabul eder ve bu nedenle tüketimi sınırlayarak daha mutlu ve tatmin edici bir yaşamın mümkün olduğunu savunur.

Kanaat ekonomisi, hayatı bütün gören, emeğe değer veren, insan merkezli, faizsiz, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışı müdahale etmeyen, aldatmaya, haksız kazanca kapalı, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, spekülasyona, stokçuluğa izin vermeyen, adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik sistemdir. Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, insanın beden, ruh sağlığını koruyan, toplumun zenginliği yerine, sosyal göstergeleri ve nesillerin refahına dikkate alan, “alın teri, el emeği ve kanaat” esaslı bir modeldir.

Uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, 2020 raporunda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60’ı olan 4,6 milyardan daha zengin olduğu, bunların insanların sırtından para kazandığı ve çok az vergilendirilmesi sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı belirtiliyor. (<https://www.oxfam.org/en/research/time-care>)

Toplumu şekillendiren ana akım burjuva kapitalist ekonomi (sözde) bilimi, bugünkü haliyle sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçek olmayan topluma faydasız ideolojik bilgilerdir. Bu konuda bilimsel bilgi ile bilimsel gözükten ideolojik bilgiyi ayırmak zordur. Kapitalizmin karmaşıklığı, anlaşılmasını engellemekte, medyada uzman görüşleri ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtır. Seçkin azınlıktaki üst akıllarca kurgulanan kapitalizm, sürdürülebilir sömürü düzeni için kendini sürekli yenileyerek yeni yöntemler geliştiriyor. Diğer sistemleri önemsizleştiren, adaletsizlik, eşitsizlik ile insanı modern köle yapan anlayışın ürünü olan kapitalizm çöktürülmelidir.

14.7. Sosyal Medya Sorumlulukları

Zaman ve mekân sınırlaması olmadan mobil tabanlı sosyal ağlar, bloglar, anlık mesajlaşma programları, chat ve bilgi için kurulan internet siteleri gibi iletişim şekli olan sosyal medya internetin yaygın kullanımıyla sürekli gelişmektedir.

Sosyal medya; bireylerin, grupların ve kuruluşların internet üzerinden bilgi, düşünce, görüntü, video ve diğer içerikleri paylaşımlarına ve etkileşimde bulunmalarına imkân tanıyan dijital platformlardır.

Sosyal medyanın özellikleri; (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişilebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) kişiselleştirme, (9) zaman ve mekândan bağımsızlık, (10) yüksek etkililiktir.

Sosyal medyanın türleri; (1) sosyal ağlar, (2) sosyal medya haberleri, (3) sosyal medya blogları, (4) sosyal medya forumları ve (5) sosyal medya paylaşım siteleridir.

Sosyal medya, geleneksel medyadan farklı olarak, kullanıcıların içerik oluşturma ve paylaşma yeteneğine sahip olduğu çift yönlü bir iletişim ortamıdır. Sosyal medyanın faydalı kullanımı için sosyal medya okuryazarlığı geliştirilmelidir.

Sosyal medya okuryazarlığı; iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme ve iletileri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.

Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın gelişimidir. İnternet tabanlı okuma, yazma ve öğrenmeler çok ilerledi. Bilgi çağının özelliği; hız, insanın dikkat ve idraki ile buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü geliştiriyor.

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 platformlarda çeşitli eğitimlerle mankurtlaştırarak istedikleri işi yaptırabiliyorlar. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişim hemen anlaşılamadığı için zararları büyüktür. Kötü niyetlilerin siber ortamda oluşturdukları profillerle ve komplo teorisi yaftalamasıyla gerçekleri gizleyerek yanıltıyorlar.

Sosyal medya, sanal âlemde değersizlik inancı ve sosyal kaygılarla görünmek üzerine bir hayata itiyor. Bir metni, görüntüyü anlık tüketen insan, başka anlık tüketeceği kaynağa yönelerek hayatı anlık yaşamaya başlıyor. Sosyal medya halkın haber alma kaynağı olmasıyla reklam, tanıtım ve pazarlama gibi kapitalizmi yansıtan kazan kazan mantığı ile yürütülüyor. Etkileme gücü sosyal medyayı kontrol eden, global komplocu (gizli plan) çeteler sisteme hakim oluyorlar.

Medya; basın yayın organlarının tümü olarak halkın doğru haber alma kaynağıdır. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), manipülasyon (yönlendirme), asparagas (yalan haber), polemik (söz dalaşı) ve misenformasyon (doğruyu gizleme) için verilen haber, yazı ve görüntüler insanları ayırıştırır.

Sosyal medyanın faydaları; (1) iletişim, (2) eğitim, (3) bağlantı, (4) bilgi paylaşımı, (5) topluluk oluşturma, (6) iş fırsatları, (7) eğlence, (8) hızlı ve kolay alışveriş, (9) aktivizm, (10) gelişimi izleme, (11) fikir alışverişi ve tartışmadır.

Sosyal medyanın zararları; (1) bağımlılık, (2) siber zorbalık, (3) zaman kaybı, (4) mahremiyeti ihlal, (5) gerçeklik algısı bozukluğu, (6) dezenformasyon, (7) kişilik gelişimini engellemesi, (8) yanlış bilgi, (9) iş performans kaybı, (10) dijital tetikçilik, (11) duygu yönlü kışkırtma ve (12) nefret söylemidir.

Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları; (1) ahlaki kodları belirleme, (2) kanuni düzenleme, (3) sosyal medya okuryazarlığı, (4) hedefleri belirleme, (5) zaman yönetimi, (6) takip seçiciliği, (7) mahremiyeti koruma, (8) eleştirel düşünme, (9) farkındalık oluşturma, (10) olumlu iletişimle gerçek hayata odaklanmak, (11) doğrulama etiketi arama, (12) olumsuz içeriğe adli sansür, (13) güvenli kalmak, (14) toplum faydasını öne alma ve (15) içerik üretici sorumluluğudur.

Web tabanlı uygulamalar ve çevrim içi (online) sosyal platformlarının yoğun kullanımı farklı bağımlılıkları getiriyor.

Bağımlılık; biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu düzelebilen ancak kullanımla tekrar eden kronik beyin hastalığıdır.

İnternet bağımlılığı; patolojik internet kullanımı olarak da bilinir ve kişinin internet kullanımının kontrolden çıkması ve günlük yaşamında önemli işlev bozukluklarına yol açması durumudur.

İnternet bağımlılığının belirtileri; (1) kontrolsüz internet kullanımı, (2) internete aşırı bağımlılık, (3) yoksunluk belirtileri, (4) gerçek hayattan kapma, (5) sağlık sorunları, (6) finansal sorunlar, (7) yalan söyleme ve saklamadır.

Dijital teknolojilerin aşırı kullanımı **dijital demansı** (bilişsel işlev bozulması) ve nomofobi (telefonsuz kalma korkusu) tetikliyor. Çare; sosyal medya kullanımını azaltıp temizlenmeyi sağlayan bir süreyi ifade eden **dijital detokstur**.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunları kullanıcılara zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda düzenlemeye gidiliyor. Uluslararası hukuk düzeni, siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır.

Siber suç; bilgisayarlar, akıllı telefonlar, ağlar ve internet gibi dijital araçlar kullanılarak gerçekleştirilen yasa dışı faaliyetlerin genel adıdır. Bunlar; Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçlarıdır.

Siber suçların çeşitleri; (1) kimlik hırsızlığı, (2) fıkri mülkiyet suçları, (3) siber zorbalık, (4) kötü amaçlı yazılımlar, (5) fishing (oltalama), (6) DDoS (Dağıtılmış Hizmet Reddi) saldırısı, (7) finansal suçlar ve (8) çocuk tacizidir.

Siber suçların nedenleri; (1) finansal kazanç, (2) bilgi edinme, (3) sabotaj, (4) bilgisayar sistemlerine zarar verme, (5) organize suçların siber alana kayması, (6) politik ve ideolojik nedenler, (7) güvenlik açıkları (8) eğlence ve merak.

Siber suçlardan korunma yolları; (1) güçlü şifreleme, (2) güncel antivirüs yazılımı, (3) e-posta ve mesajlara dikkat edilmesi, (4) yedek almak, (5) kullanıcı bilinçlendirme, (6) güvenlik duvarı, (7) iki faktörlü kimlik doğrulama, (8) güvenli ağ kullanımı, (9) işletim sistemi ve uygulamaları güncel tutmak.

Siber zorbalık; dijital platformlar üzerinden yapılan, bir kişiyi kasıtlı olarak aşağılama, tehdit etme veya dışlama davranışlarıdır. **Siber zorbalık türleri;** (1) sözlü siber zorbalık, (2) sosyal dışlama, (3) sahte profil oluşturma, (4) utandırıcı içerik paylaşımı, (5) çevrim içi takip, (6) cyberstalking (ısrarlı takip), (7) trolleme, (8) olumsuz yorum, (9) tehdit ve şantaj.

Siber zorbalıktan korunma yolları; (1) güçlü şifreleme, (2) kişisel bilgileri paylaşmamak, (3) zorbalık karşısında sessiz kalmamak, (4) tanımadık kişilerle iletişim kurmamak, (5) siber zorbalıkla ilgili eğitim almak ve (6) kanıt toplamaktır.

İnternet kullanıcıları, sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatta kullanımı ile web tabanlı mobil platformlarda farklı güvenlik riskleri oluşturuyor. İnternet korsanları, web veya mobil uygulamalarla yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgilerini elde ederek kötüye kullanabiliyorlar.

İnternet korsanı (hacker); bilgisayar sistemlerine veya ağlarına yetkisiz şekilde giren, bu sistemleri veya ağları bozan veya kullanan kişidir. İnternette, sahtecilikle veri avcılığı yapan, teknik bilgi ve yetenekleriyle program kodlarını kıran, içerik verilerine izinsiz, kanunsuz ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir.

İnternet korsan türleri: (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackeri, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnternet korsanlarının hedefleri; (1) kişisel bilgileri çalmak, (2) finansal kazanç sağlamak, (3) bilgisayar sistemlerini ele geçirmek, (4) verileri çalmak, (5) verileri yok etmek veya bozmaktır.

İnternet korsanlarının kullandığı yöntemler; (1) kötü amaçlı yazılım, (2) kimlik avı, (3) açıklar bulmak, (4) zayıf noktalardan sızmak ve (5) sosyal mühendisliktir.

İnternet korsanlarından korunma yolları; (1) güçlü şifreleme kullanmak, (2) yazılımları güncel tutmak, (3) antivirüs kullanmak, (4) güvenlik duvarı kullanmak, (5) kişisel bilgileri paylaşımında dikkatli olmak, (6) şüpheli durumları yetkililere

bildirmek, (7) tanımadık kişilerden gelen e-posta veya bağlantılara tıklamamaktır.

Dünyayı bir köy haline getiren medeniyet, insanın ruhundan dünyaya pek çok pencere açmıştır. Bu çağ, beden bir yerde ve fakat zihnen birçok yerde olmayı getiriyor. Bu durum bir rahatsızlık ve toplumsal dikkat dağınıklığı getiriyor.

Teknolojiye bağımlılık, kültürü teslim alarak teknolojiyi kutsallaştırma, insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopoliye** dönüşüyor. Atmosferik internetin kaynağı Starlink teknolojisi ile her yere sınırsız internet planlanıyor.

Starlink (sığırcık kuşu); SpaceX tarafından geliştirilen ve Dünya'nın alçak yörüngesinde (yaklaşık 550 km) geniş bir uydu ağı oluşturmaya hedefleyen bir uydu internet projesidir. Uydudan internet erişimi için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak çok sayıda küçük uydudan oluşan uydu takımıyıldızdır.

İletişim teknolojileri ahlak ilkeleri; (1) mahremiyete saygı, (2) adil kullanım, (3) kanunlara uyum, (4) kişisel güvenlik, (5) sorumluluk, (6) bilinçli kullanım, (7) sürekli öğrenme, (8) dijital vatandaşlık, (9) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (10) doğruluk ve dürüstlük, (11) saygı ve nezakettir. Bu ahlak ilkelerine uymak büyük faydalar sağlayacaktır.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içerik kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değildir.

Toplumun ahlaki gelişimi için aykırılıklara (derin sahtecilik) gerektiğinde **sansür**, (her tür yayın, sinema ve tiyatro eserini hükümetin önceden denetlemesi) ve **otosansür** (kişi ve kurumun kendilerini kısıtlaması) uygulanmalıdır.

Derin sahtecilik (DeepFace), yapay zekâ (AI) ve makine öğrenimi (ML) tekniklerini kullanarak gerçekçi video ve ses kayıtları oluşturma yöntemi ve sahte bir medya türüdür. Bu yöntem, genellikle bir kişinin yüzünü veya sesini yapay sinir ağlarını kullanarak başka bir kişinin yüzüne veya sesine entegre etmek için kullanılır.

Derin sahtecilikten korunma yolları; (1) tutarsızlıklara dikkat etmek, (2) sağduyulu davranmak, (3) panik yapmamak, (4) kaynakları kontrol etmek ve (5) teknolojiyi okuryazarlıktır.

Sosyal medya paylaşımlarıyla etkileşim oluşturma yöntemleri; “beğeni”, “paylaşım” ve “yorum” şeklindedir. Başka kişiye ait suç olan bir sosyal medya paylaşımını beğenmek, yorum eklemek, retweetlemek de suçtur. Kişisel veriler, konum bilgisi, şifre, aktiviteler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda, bilgi talep eden üçüncü parti uygulamalarda paylaşmak tehlikelidir. Dijital müdahale, içerik kaldırma, manipülasyon artışları kanuni düzenleme ve ahlaka ihtiyacı ortaya çıkarıyor.

İnternet ahlakı; çevrim içi platformlarda kişilerin ahlaki, saygılı ve sorumlu bir şekilde davranmasını ifade eder. Bu kavram, dijital dünyada iletişim, bilgi paylaşımı ve etkileşim sırasında uyulması gereken kurallar ve değerler bütünüdür. İnternet ahlakı, kişilerin hem kendi haklarını hem de diğerlerinin haklarını gözeterek davranmalarını teşvik eder.

Bilişim mesleği ahlakı; bilişim sektöründe çalışan profesyonellerin işlerini yürütürken uymaları gereken ahlaki kurallar, ilkeler ve sorumluluklar bütünüdür. Bu ahlak, hem kişisel hem de toplumsal düzeyde, teknolojinin doğru ve adil bir şekilde kullanılması için rehberlik eder.

Bilişim mesleği ahlakının ilkeleri; (1) doğruluk, (2) dürüstlük, (3) gizlilik, (4) güvenlik, (5) profesyonellik, (6) yasalara uyum, (7) sorumluluk, (8) adil kullanım ve (9) sürekli gelişimdir.

İnternette kullanıcıların hakları; (1) özel hayatın gizliliğini koruma, (2) kişilik hakları ve kişisel verilerin korunması, (3) düşünceyi ifade, (4) lekelenmeme, (5) internet ile yönetime katılma, (6) internette hak arama ve şikâyet hakkıdır.

İnsan, iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternette bu haklar kanun dışı ve kötüye kullanılmamalıdır.

Dijital vatandaşlık; kişilerin çevrim içi ortamlardaki ahlaki davranış, hak, görev ve sorumluluklarının farkında olması, internet teknolojilerini bu bilinçle kullanması ve toplum işlerine çevrim içi olarak katılma becerisidir.

Yapay Zekâ (YZ); insan zekâsına benzeyen veya insan zekâsını taklit eden yeteneklere sahip sistemleri geliştirmeyi hedefleyen bir bilgisayar bilimi dalıdır. Görev için insan zekâsını taklit eden, topladığı bilgilerle algoritmik eğitim deneyimi ile öğrenmesine imkân veren ve kendini geliştirebilen sistemler veya makineler. Yapay zekâ çağında insanlık, kendini geliştirme, eleştirel düşünme, problem çözme, yeni şeyler üretme ve iletişim gibi becerilere odaklanacaktır.

Yapay zekânın alt dalları; (1) makine öğrenimi, (2) derin öğrenme, (3) doğal dil işleme, (4), görüntü işleme, (5) robotik ve (6) algoritmik deneyimdir.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Siber savaşların artışıyla bazı ülkeler özel kuruluşla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kurarak kişi, işletme ve ülke düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bunu önlemede tüm taraflara görev düşüyor.

14.8. Sosyal Sorumluluklar Üzerine Sözler

1. “Öyle bir zaman gelecek ki; mal cimrilere, kılıç korkakların ve kalem cahillerin elinde olacak.” Hz. Ali

2. “Kitleler kuvvete saygı duyarlar; zayıflığın bir şekli kabul ettikleri iyiliğe karşı ilgisiz görünürler.” Gustave Le Bon

3. “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz. Şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde.” Ziya Paşa

4. “Sular yükselince, balıklar karıncaları, sular çekilince de karıncalar balıklar yer, kimse üstünlüğüne güvenmemeli, çünkü kimin kimi yiyeceğini suyun akışı belirler.” Eflatun (Platon)

5. “Din insanlara inmiştir, devlete değil. Devletlerin işi din değil; adalettir. İyilik yapar gibi görünmeyin, iyilik yapın ve görünmeyin. Adalet ve güven duygusunun kaybolması, bir toplumun başına gelebilecek en büyük felakettir.” Anonim

6. “Millet uyanmış; mugalâta ve cerbeze ile iğfal olursa da devam etmeyecektir. Hürriyet budur ki: Kanun-i adalet ve te’dipten başka hiç kimse kimseye tahakküm etmesin. Hürriyetin şe’ni odur ki, ne nefesine, ne gayrıya zararı dokunmasın. Ben ekmeksiz yaşarım, hürriyetsiz yaşayamam. Fikir ve söz hürriyeti verilse, sonra da muahaze olursa, acaba bıçare milleti ateşe atmak için bir plân olmaz mı?” Said Nursi

7. “Allah, hayvanlardan farklı olarak bizi dik yürütür şekilde yarattı. Çoğu insan bu imtiyazı kullanmaz, hayatlarının çoğunda eğilirler.” Aliya İzzetbegoviç

8. “Allah, iradesini hâkim kılmak için yeryüzündeki iyi insanları kullanır; yeryüzündeki kötü insanlar ise kendi iradelerini hâkim kılmak için Allah’ı kullanırlar.” Giordano Bruno

9. “Kaybetmeyi ahlaksız kazanca tercih et. İlkinin acısı bir an diğerinin vicdan azabı ömür boyudur.” Kızılderili A.S.

10. “Cimri insanlar, altın ve gümüş taşıyan ama saman yiyen katıra benzerler.” Aristo

11. “Aç insanı doyurduğun zaman kahraman, bunlar neden aç olduğunu sorduğun zaman ise komünist olursun. Yalnızca köleler, efendisinin sarayı ve servetiyle gurur duyar!..” Che Guevara

12. “Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağrı taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum. Sevginin kurduğu devleti adalet devam ettirir.” Fârâbî

13. “Atalarının dindarlığı ile kurtulacağını zannedenler; babalarının yemesi ile karınlarının doyacağını, içmesiyle susuzluklarının gideceğini, okumasıyla bilgi alacağını sananlara benzerler.” İmam-ı Gazali

14. “Vatan, dürüst bir adam tarafından inşa edilir ve bir hain tarafından yok edilir.” Sümer Atasözü

15. “Uyuyan insanı uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapanı uyandırması çok zordur.” M. Gandhi

16. “Yalanı söküp atmadan gerçek yerleştirilemez. Geleceği itaat edenler değil, ayağa kalkanlar belirler. Devir, tilki ile plan yapan, kurt ile avlanan, sonra oturup koyun ile yas tutanların devri olmuş.” Anonim

17. “Yoksulluğu bitirmek hayır işi değildir; adalettir. Biz beyazlara karşı değiliz, üstünlüğüne karşıyız.” N. Mandela

18. “Bir krallığın saygınlığı, zenginler üzerinde kurduğu egemenlik ile ölçülür.” Thomas More

19. “Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi.” Charles Bukowski

20. “Ahlaki zayıf, terbiyesi kıt toplum; soygunculara, zorbalara hayranlık duyar.” Andre Moauris

21. “Kalkın ey ehli vatan dediler kalktık, sonra onlar oturdular biz ayakta kaldık.” Neyzen Tevfik

22. “Eğer adaletsizlik karşısında tarafsız kalıyorsanız, zalimin tarafını seçmişsiniz demektir.” Desmond Tutu

23. “Yeryüzündeki bütün ıstıraplar aza kanaat etmemekten doğar.” Firdevsi

24. “Kalabalıklar daima tehlikelidir işlerinden mutlaka ruhlarını ucuza satan alçaklar bulunur.” Victor Hugo

25. “Bir yerde küçük insanların büyük gölgeleri varsa, o yerde güneş batıyor demektir.” Konfüçyüs

26. “Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz, fakat herkesi devamlı aldatamazsınız.”

Abraham Lincoln

27. “Zor zamanlar güçlü insanlar yetiştirir, güçlü insanlar rahat zamanlar yaşatır, rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Suskunluk soylu bir meydan okumadır ama soysuz insanlara işlemez!” Anonim

28. “Acı duyabiliyorsan, canlısın. Başkasının acısını duyabiliyorsan, insansın.” Tolstoy

29. “Bulunmazsa Adalet milletin efradı beyninde, geçer bir gün zemine, arşa çıksa paye-i Devlet.” Namık Kemal

30. “Düşüncelerin kanatları vardır, kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez.” İbn Rüşd

31. “Suskunluğum asaletimdendir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye. İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar.” Mevlâna

32. “Kan kokusu almış köpek balığından daha tehlikelisi, petrol kokusu alan Amerikan emperyalizmidir.” B. Shaw

33. “Bir toplum gerçeklerden ne kadar uzaklaşırsa, gerçekleri söyleyenlerden o kadar nefret eder.” George Orwell

34. “Azrailine âşık olmuşsa bir millet/İster ezan dinlet, ister çan dinlet/İtiraz etmiyorsa sürü gibi illet/Müstahaktır ona her türlü zillet.” Yusuf Şahin Ceritli

35. “Rüzgarsız havada dönen fırladağın mutlaka bir üfleyeni vardır.” Eskimo Atasözü

36. “Silah satan barış ister mi? Din satan ilim ister mi? Hırsız olan hukuk ister mi?” Süleyman Demirel

37. “Suçu açığa çıkarmak suç kabul ediliyorsa, suçlular tarafından yönetiliyorsunuz demektir.” Edward Snowden

38. “Global çeteler, paranın etkileyici ve dönüştürücü gücünü kullanarak gıda operasyonu ile çürütülmüş, bozulmuş her yönüyle kontrol edilebilen bir nesil tasarlıyorlar.” Metin Arslan

14.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Etkileri

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafyada yaşayanların değil, tüm insanlığın ortak kaynağı olduğu fikri yaygınlaşıyor. Kaynaklar sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalı; geçmişten miras değil gelecekte emanet alınmış değerler kabul edilmelidir.

Kapitalizm, feodal bir toplum olan Avrupa’da doğup gelişti. Üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkışıyla bunlara ulaşmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci kapitalizm önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra ekonomik paylaşım yapar. Özgürleştirme paravanı ile toplumları borçlandırarak modern köleler yapar. Avrupa’nın 1750’lerde başlayan bu üstünlüğü 2030’larda biteceği öngörülmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Sömürü, dünya kaynaklarının nüfusa dağılımında büyük adaletsizlikleri getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyen mağdur etmektedir. Oysa hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve tüketime konu olmayan nesneleri değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında devamlı rekabete sevk ediyor. Kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılığı tüketimde adaletsizliğe neden olmasıyla sınıflar arası çatışmayı getiriyor. İnsan hakları evrensel beyannameyle; yaşam hakkı ve bunu devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Sömürgeci ülkeler, emperyalist fikirleri izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrol için farklı coğrafyaları işgal ederek ülkelere taşıyıp gelişimlerini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, sanayileşmemiş ülkeler aleyhine dengeyi bozarak savaşa yol açıyor. Avrupa 1. ve 2. Dünya savaşlarının başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile devletleri kullanıyorlar. Dünyayı kontrol için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları ile halkın bilinçaltını formatlayıp istedikleri şekle sokuyorlar. Gizemli, İlluminati (aydınlanmışlar; zihin kontrolüyle Yeni Dünya Düzeni Başkent Kudüs-Kristal 10 Hanedanın Krallığı için çalışan gizli yapı), Tovistock enstitüsü (insan psikolojisine ve kararlarına yön verme) ve beyin kontrolleri ile toplumları kontrol ediyorlar. İnsanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda, manipüle ile aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesliye veya çok seslileri de tek sesli yapılara dönüştürüyorlar.

Gelir ve servet adaletsizliği, refahın tabana inemeyişi, ultra zengin oranındaki artış, borç atışları, servetin belirli ellerde toplanmasıyla oluşan global eşitsizlikler bir sorundur. **Yeni dünya düzeni** adıyla kapitalist ülkeler BM’de veto hakkıyla dünya jandarmalığına yönelmeleri global terörü getiriyor. Her yüzyılda yenilenen yeni dünya düzeni global ekonomik resetleme ve Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacak üçüncü bir savaş sonrası kurulacağı tezi işleniyor.

Haklı olanın güçlü olduğu değil de güçlüünün haklı olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist ve ultra kapitalist anlayış yayılıyor. Ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, psikolojik üstünlüğü de elde ederek avantajlarını korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak şımaranlar, kendilerini seçilmiş arî (katkısız) ve her şeyi güç kullanarak halledeceğini zannedenle mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusunu disipline ederek yürütülebilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle uluslararası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimiyle stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası sorunlar sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun’un dediği gibi “Coğrafya sizin kaderinizdir.”

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi birikimi, askeri imkân ve kabiliyetleri, kimyasal, biyolojik, nükleer, elektronik (dijital) ve psikolojik savaş teknolojileriyle zayıf ülkeleri bağımlı hale getiriyorlar. “Muhabere olmadan, muharebe olmaz” anlayışıyla etkileme ve tesir gücü yüksek, maliyeti düşük, sosyal medya ile elde ettikleri bilgilerle çıkarları için devletin kilit noktalarına yerleştirdikleri etki ajanı **nüfuz casusları**yla hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Komplo ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güçler virüslerle tüm sistemi kökten değiştirmeye çalışıyorlar.

Her asırda; yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015’ te bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarındaki operasyonlar bunu gösteriyor. I. Dünya Savaşı’nda, İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında (1916) Kut’ül Amare bozgunu sonrası Rusya, İngiltere ve Fransa gizli Sykes-Picot anlaşması ile Osmanlı Devleti’ni bölüp, Ortadoğu’yu parçaladılar. Bölgede yüz yıl sonra yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi ile (BOP; bölge ülkelerini parçalayıp İsrail’e zararsız hale getirerek İsrail’in bu ülkeleri kontrol etmesini kolaylaştırmak) için alt yapı hazırlanıyor.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823’te başlayan ABD ve Avrupa emperyalizmi 200 yıl sonra asimetrik olarak Ortadoğu’ya tam bir daimi ve topyekûn savaş hali getirdi. Amerikan kibri ve şımarıklığı global güç olarak kalmak için NATO ile hizmetkâr bir alan oluşturmaya çalışıyor. Fiyakalı laflar ve kavramların gücünü kullanan Emperyalistler, sömürecekleri ülkeleri kargaşa, terör, vesayetle kapalı otoriter bir rejimle geri bırakacak tüm seçenekleri kullanıyorlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir düzene, Avrupa medeniyeti ise **Roma hukuku ve Yunan felsefesine** dayanır ve yaşam tarzlarını belirler. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı’yı (AB/ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa’yı ayrı tutmak gerekir.

Sanayileşmenin sağladığı üstünlüğü dünyanın diğer toplumlarını kültürel sömürüyle medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru gördüler. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları bilimsel görmeyerek tarihi hafızalarını zayıflatıp tarih bilincinden uzak yetişen insanları da istediği gibi yönetiyorlar.

Köleliği kaldırmayı ekonomik nedenlerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyeti için hürriyetlerini tanıyarak sömürünün yönünü değiştirmiş, yeni sömürü yöntemi ile efendilerini seçmeyi getirmiştir. Yeni gelişimler sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemeyen insanlar “karizmatik tek insan” yönetimlerinden, adil, katılımlı “meşveretli heyetler yönetimi” modeli olan yönetime geçmeyi istiyorlar.

Ekonomide ahlak göz ardı edilince; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu ürünlerin kontrolsüz üretim ve tüketimi toplum sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atar. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini sarsan operasyonlar yaptığı algısı yaygınlaşıyor. Gıda hileleri helal gıda belgeli güvenli gıda standartlı ürünlere yöneltiyor.

Global sermayedarlar, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayalı, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan demokrasiyi kullanarak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfi, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını sömürüyorlar. Bunun devamını da bilişim teknolojilerini kullanarak yapmaya çalışıyorlar.

Devlet, vatandaşın kamu harcamalarına katılım payını adil şekilde düzenlenmeli, vergide adaleti harcayandan değil, daha çok kazananan almalıdır. Devletin sunduğu sosyal destekler, birilerinin yardımı ve ihsanı değildir. Yöneticiler, kamu kaynaklarını isteklerine göre değil, yönetim anlayışıyla halkın istediği gibi kullanmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne ise o kadar kullanılmalı, halk gibi çoğunluğa uyarak yaşamalıdır. Vatandaşın görevi de siyasetin güçlü, ehil ve liyakatli olmasını sağlayarak kamu kaynaklarının etkin yönetimini sağlamalıdır. Ehil olmayanlar bir işe girseler sû-i istimal ederler.

Toplumsal rahatsızlığı gösteren toplumsal hareketlilikte yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Küfür devam eder, zulüm devam etmez. Toplumun ortak değeri olan ve önceki kuşakların biriktirdiği kaynaklar verimli kullanılmalı, devleti yeniden yapılandırmada yoksulluğu bitiren önlemler alınmalı, burjuvaya izin verilmemelidir. Toplumun ortak değerleri, inançları ve normları ile şekillenen kolektif bilinç olan **maşeri vicdan** bunu gerektirir.

Devlet aşırı güçlendikçe; ekonomi, eğitim, kültür, sosyal ve aile hayatına müdahalesi artar ve devlete bağımlılık, muhtaçlık arttıkça da hürriyetler azalır. Büyüme bir hedef değil, insanların mutluluğu için bir araçtır. Ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve güçlenen globalleşme “kazananlar” ve “kaybedenler” ortaya çıkarıyor. Materyalist düşünceler din dışı ve din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Dijital yorgunluk, aidiyetsizlik, kalabalıklar içinde yalnızlık, ahlaki ve beyin çürümesi gibi toplumsal sorunlar globalleşme ile artmaktadır. Hızlı şehirleşme ile birlikte iç ve dış göçler sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflıyor, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statü haline geliyor. Değer yargıları erozyona uğruyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi oluyor, yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Bedeni reklam nesnesine dönüştürülerek istismar edilen kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerine plan yapıyor.

Asya kültüründe söz kıymetlidir ve yazılı kültürden öndedir. “Hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya dökülünce zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenme; bedeli en ağır öğrenmedir. Akıllı insan yaşadıklarından daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Cehalet, bilgi ile zaruret sanatla, ihtilaf ise ittifakla çözülebilir.

Toplum çekirdek aileye, oradan atomize aileye dönüşmesiyle insanlar yalnızlaşıyor. Yüz yüze sosyalleşme insanı daha çok mutlu ediyor. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan değerdir. İsrafi önlemede sadelik gerekir, “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek kültür olmamalıdır.” Hayatı, sade yaşamayı planlayan insan başkalarının minnetini almaz.

Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve dijital dönüşümle hız kazanan dijital ekonomi insanın yapacağı işi yapabilen üretken yapay zekâ endüstrilerini geliştiriyor. Bu durum hukuk sistemi, iş yapma şekli, suç, ceza, iletişim, düzen, ahlak ve sosyal sorumluluk alanlarını yeniden şekillendiriyor. Bu teknolojiler insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde önlemler almak ve kurallar koymaktır.

İnsanlık, evrensel değerler etrafında, adil, barış içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kuralmalıdır. Gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, gereklileri el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en tesirli yoldur. Hoşgörü, barış, demokrasi ve adaletle sorunlar çözülecektir.

On Dördüncü Bölüm Örnek Sorular

1. Sosyal sorumluluk nedir ve sosyal sorumluluğun temel ilkeleri nelerdir?
2. Kişisel sosyal sorumluluk nedir ve kişisel sosyal sorumluluğun şartları nelerdir?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir ve faydaları nelerdir?
4. Global sosyal sorumluluk nedir ve global sosyal sorumluluk alanları nelerdir?
5. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri nelerdir?
6. Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları nelerdir?

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- Arslan, M. (2023). Yönetim ve Organizasyon, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). İşletme Yönetimi-II, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Kamu Maliyesi, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Genel İşletme, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Hizmet Pazarlaması, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). İşletme Becerileri, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Müşteri İlişkileri Yönetimi, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Tüketici Davranışları, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- AYDIN Ahmet Hamdi, www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
- BAKIRTAŞ Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- CAN Halil ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR İlhan, Pazarlama Yönetimi. Anadolu Üniv. Yay. No: 885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- ÇETİN Canan, Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1. Baskı, Yay. No: 3132, İstanbul, 2014.
- DOĞAN Oğuzhan, Tayfun ASAL, Yönetim ve Motivasyon, Kavim Yayıncılık, 2009.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, Dora basım, yayım, 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.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- <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. Üniv. İstanbul, 1990.
- KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayın 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.
- MISIRLI İrfan, Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Odabaşı, K., ve Odabaşı, K. (2010). İnternette Pazarlama ve Sosyal Medya Stratejileri. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Odabaşı, Y., ve Barış, G. (2002). Tüketici Davranışı. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- 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.
- 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.